赞誉

无论你是为信徒品牌工作，还是在遭受着“竞争性分化”，本书都将帮助你找到助力信徒品牌脱颖而出直至茁壮成长的关键因素。作者举例说明了建立、维持以及成就成功品牌的必要特征。本书讲述了非常有趣和实用的故事，涵盖了世界上最好的一些品牌。对任何一位正在建立品牌的人来说，本书都是一本非常好的参考书。

——丰田汽车业务高级副总裁

鲍勃·卡特（Bob Carter）

本书是一本非同寻常的书。该书讲述了许多成功企业的故事和秘诀，非常吸引人又耐人寻味。本书强调诚信和人类尊严的价值观，这样的价值观正是我们做生意的基本原则。

——布鲁奈罗·库奇内利创始人兼首席执行官

布鲁奈罗·库奇内利（Brunello Cucinelli）[1]

这是一本论述有力的书，论述了带来增长的关键因素——对消费者行为的深刻洞察，并讲述了鼓舞和激励的故事。本书是营销人员、创新者和变革推动者的入门读物。本书能助你打开未知之门，并推动增长。

——全食超市（Whole Foods）联合首席执行官兼联合创始人

约翰·麦基（John Mackey）

很多文章介绍过四季酒店的传奇服务模式及其每天4万以上的入住人次，但是本书采用的方法是独一无二的。通过探索我们在增长背景下对于员工的深挚承诺，本书准确地展示了一个充满激情的员工团队如何进行品牌转型，并走向成功。本书是专注于实现长期增长的商业领袖的必读物。

——四季酒店及度假村创始人兼董事长

伊萨多·夏普（Isadore Sharp）

引人入胜的睿智经验，任何企业都可以加以利用。

——Zappos.com有限公司首席执行官

《纽约时报》畅销书《传递幸福》作者

谢家华（Tony Hsieh）

书中的故事均为取得非凡成果的真实案例，很有说服力。书中切合实际的想法可以立即予以实施。如果今年你必读一本商务类书籍，就读这本吧！

——亿滋国际（Mondelez International）董事长兼首席执行官

艾琳·罗森菲尔德（Irene Rosenfeld）

这是一份可以充分发掘你全部潜力的引人入胜的蓝图。一本重塑实现增长方式的极好指南。

——柯南特领导力（ConantLeadership）创始人

雅芳公司（Avon Products）董事长

金宝汤公司（Campbell Soup Company）前总裁兼首席执行官

道格拉斯R.柯南特（Douglas R.Conant）

[1] 来自意大利的山羊绒世界顶级奢侈品牌，被誉为低调奢华的“山羊绒之王”和“服装界真正的奢侈品”。从2010年开始，Brunello Cucinelli正式进入中国内地市场，在上海、北京、南京、大连、成都、哈尔滨、沈阳、长春、天津、西安等城市，陆续开设专卖店，为顾客带来真正低调奢华的奢侈生活体验。——译者注

序

本书致力于论证这样一个命题，即凡人也可以创造不朽。你可以建立一个流芳百世的品牌。你可以比你的竞争对手增长得更快。然而，要做到这一点，你需要了解的是：企业的大部分价值是由极少数人——极少数主要消费者——创造的。如果你能把忠实消费者变成你的信徒，他们就会为你宣传，推动你进入增长通道。本书是你理解增长现象的指南。

本书讲述关于零售、包装消费品和旅游业企业家的16个故事，他们正是这么做的。这些故事关乎爱和情感联系。这些企业家专注于他们的核心消费者，誓要了解核心消费者的希望、梦想和愿望，由此创造出价值数十亿美元的企业。

在这本书中，我们讨论了8比1比率。一位忠实的消费者——一位信徒——通过向亲朋好友进行口碑营销可以产生8倍于其本人的消费额。此外，我们讨论了2/20/80法则：2%的消费者直接贡献20%的消费额，并通过推荐带动80%的总消费额。他们为你提供超过150%的利润，不需要折扣，直接购买产品和服务，并且年年如此。

本书是一本关于如何创建伟大品牌的故事书。然而，它讲述的并不是天才，也不是偶然或运气的故事，而是信徒、渴望者、品牌大使，以及你需要如何来培养他们。

大多数公司都没有意识到这一点。他们仍在研究大众群体；仍在推出最终很大程度上侵占其自身业务市场的产品；仍在推出那些消费者不予理会的“同质化”产品。

如果你经营的公司正是如此，你需要改变你的策略，对真正有效和真正重要的消费者进行调研，专注于那带来20%销售额并带动80%总销售额的2%的消费者。学习如何与你最好的消费者一起，像火箭一样迈向高速增长。

本书中，没有一位品牌塑造大师是从一个大师计划开始的。他们当中，没有任何一位是从第一天开始就在一页纸上写好策略，并肯定：“这就是我们要成为的样子。”他们各自寻找自己的成功之路。尽管如此，他们的故事仍然透露出许多相通的道理。

要想成功，你必须在许多层面证明自己的存在——情感存在、智力存在以及关键时刻的存在。这就需要你保持好奇、谦逊，拥有自己的秘密武器，自主发明并且每天学习；需要你不在研究上而在开发上支出大量资金；切勿把第一次推出的产品当作结束；需要领导者关注自己的追随者，并将追随者视为全面合作伙伴；需要管理者把消费者当成老板来对待；需要你既勇往直前，又居安思危——勇往直前承担风险，居安思危建立忧患意识。

你应当从所谓的消费者“需求空间”（后文将对此进行解释）出发。通过消费场合理解需求，进而理解消费者选择的真正推

动因素。本书致力于使你在读过故事并完全整合了经验教训后，助你成功并对你创造（或再创造）的企业有所助益。

本章综述

作为将维密打造成世界上最大性感内衣零售商的专业零售大师，莱斯·卫克斯奈认为消费者无法告诉你他们真正的需求，他也不相信传统的市场研究，而是相信自己50多年辉煌的零售成功经验以及数十亿的产品销售额。

在他看来，消费者会做出反应。他们知道自己喜爱什么，但是无法解释原因；他们知道自己讨厌什么，同样无法解释原因，而且他们很容易改变主意。对于卫克斯奈来说，企业成功需要远见、本能、洞察力以及最重要的求知欲和经验。不过，他也会参考针对消费者的调查报告，并总是试着去理解我们所说的消费者情绪情感过程。消费者不见得完全符合某个细分市场，他们的购买行为和方式随着环境的不同而不同。他们要去哪里？他们要做什么？他们与谁一起？他们进行了什么样的对话？他们最近常看或常听的媒体是什么？

当他们做出最后的购买决定时，是什么在推动他们的行为呢？

求知欲与经验是投资和品牌力的基础

每逢星期六，卫克斯奈都可能会去购物。他经常穿一件休闲夹克、戴一顶棒球帽和一副太阳眼镜。他有四个孩子，购物时常常会带上一个孩子或者妻子一同前往。他会去那些最不可思议的地方——上海的小巷、巴黎圣奥诺雷郊区街的购物嘉年华、超市、好市多（Costco）以及他在俄亥俄州哥伦布市建立的伊斯顿镇中心。他会亲自与消费者交谈，询问他们喜欢什么及喜欢的理由。他会研究商店的经营情况，看看管理者是高效工作，还是忙碌于琐事抓不住重点。他能注意到哪些商品缺货，研究商品销售过程，并观察那些看着橱窗正在决定是否进店的消费者。他几乎没有时间阅读传统的研究报告，而是宁愿听从求知欲和经验的引导，尝试找出消费者选择的模式和原因。

卫克斯奈有着永不满足的求知欲。他在新奥尔巴尼临近哥伦布市的家中有一间图书馆，面积超过1000平方英尺[1]，里面整齐地摆放着各类图书，书架高达16英尺。从书架上任意抽出一本书，都是他读过的。若你问他美国历史，他能回答出每位总统的生平和时代；问他毕加索，他能从毕加索的童年讲到他最后一幅作品；谈到汽车、历史或建筑，卫克斯奈都是专家。卫克斯奈的求知欲无人不知。

他正是通过自己的求知欲和经验，满足消费者的真实需求。他表示要通过“预见短期未来的能力”来预测购物行为和趋势的变化。

77岁的莱斯·卫克斯奈仍然拥有远大的梦想，他走起路来精神抖擞，每天坚持工作。他依然能从销售胸衣、内裤、香水和蜡烛中找到能量和激情。他相信一个品牌最好的信徒就是品牌创始人，同时他是旗下品牌的领袖和经理。维密、PINK和身体浴家（Bath&Body Works）是主要的销售引擎。他曾打造出A&F、Limited、Limited Too和Express等品牌，并通过出售品牌获利。

“品牌创始人知道打造一个品牌是多么困难，他们知道自己的品牌资产有多么脆弱，”他说，“我们都知道地心引力可能会让你跌倒，成功是竞争之母，最忠诚的顾客也只有32秒的忠诚，你不能够也不应当指望顾客的忠诚，而必须通过再创造来重新赢得他们的青睐。世事多变。因此，如果你不加锻炼，就会失去改变的能力。要么破产倒闭，要么退位让贤。”

卫克斯奈相信大品牌具有吸引消费者并影响其消费行为的能力。他的经验告诉他，领导地位的保持需要不断的发展和不断的投资。今天的热门将成为明天的冷门。他一直研究并从消费者购买和消费的历史中走过来，深知有成功的地方，就有模仿。他认

为只要是零售商赚钱的领域，都会有折扣商店紧随而至，为了让回报超过平均值，你必须为自己的产品类别带来创新、新颖和深度。

卫克斯奈1963年创业，那时的他除了梦想一无所有。他一个人开了一家店，从上午7点工作到半夜，经营刚刚创办的女式运动装莱斯利有限公司，那是一家靠近俄亥俄州立大学哥伦布分校的小店面。创业资金一部分是阿姨借的，还有从一家当地银行贷出的5000美元。

今天，卫克斯奈建立的零售帝国销售额高达121亿美元，市值275亿美元。[1]5年前经济衰退触底时，公司股价跌至每股8美元。在本书写作之时，股价已经涨到94美元每股。他经营着美国、加拿大和英国的近3000家分店，其他市场还有1000家加盟店。公司一半以上的利润来自11月、12月和1月。国外分店销售额最高，通常店面客流量很小但销售额很高。伦敦庞德街的维密门店每年销售额8000万美元。迪拜门店是全球第三大门店。中国成都市的一家小店面年销售额达1400万美元。他对于国际扩张一向耐心、慎重，通常先找出一家信得过的当地公司与其合作，严格控制品牌、销售和经营培训。

卫克斯奈在不冒犯任何人的情况下使性感内衣成为主流，满足顾客的真正需要——性感的自我形象和自信。

接受求知欲的主宰——然后重新创造

卫克斯奈表示自己在生活中最大的优势就是天生的求知欲。他的人生就是求知欲的故事——以商人的眼光不断摸索和理解模式，从而通往财富、名声和快乐，同时也是一个重新创造的故事——从一个类别转向另一个，转移业务技能和洞见，投资获取优势。

我们认识卫克斯奈已经20年了。他天性随和、声音温柔，乐于倾听和阅读。当你与他一对一交谈时，他会很投入、很有趣并充满活力。他热爱零售业——他喜欢观察其他品牌，并在市场里花费数周的时间，寻找时尚的款式和成功理念，他还经常暗访自己或其他人的店，与顾客交谈。

在这个数字化的时代，他对电子商务毫不畏惧。“人是社会动物，喜欢出门，喜欢感受商品，”他说，“人类到市场购物已有4000年历史。人们喜欢和其他人在一起，购物是免费娱乐的最好形式。他们为了方便会从网上购物，但是这并不意味着实体店的终结。留存下来的商店应该传递出活力、激情和新鲜感，这样的商店将来定会繁荣。”

我们也相信求知欲是灵感、零售业改革和深刻洞见的最主要来源。一个充满求知欲的大脑，加上技能、经验、知识和模式的武装，能够催生出一场巨大的品牌革命。求知者不会去问消费者“你们需要什么？”他懂环境、懂行为，还懂消费和消费模式——一天、一周或一年的购买累计。求知者会引导消费者说出自己潜在的不满、希望、愿景和梦想，他知道批量出售功能性商品可以获得可观的利润，但是只有满足消费者的情感需求才能获得巨额利润。求知者不会武断地得出结论，而是小心翼翼全面求证，利用一切生活经验破解谜题。求知者会把数据按五分法、细分市场和使用者分类。

“品牌都会经历自然衰退。无论是迪士尼、星巴克还是其他任何大品牌，全都需要建设性的求知欲，”卫克斯奈说，“单纯的求知欲如果方向不对，也可能会带来灾难，因此你必须进行检验，确保求知对象无误。你可以在市场上进行检验，培养自己识别模式的能力。只有实物能激发我的创意，如果你只是给我一张白纸，我也只能给你一张白纸。”

在卫克斯奈的案例中，他将服装看作一个消费者想要购买低成本产品或高端奢侈品的冷空间（cold space）。但他既不想把公司打造成为奢侈时装店，也不想与ZARA和H&M进行价格竞争。因此，在20世纪80年代，他瞄准了女式“内衣”市场，设想出了一个有主导竞争者的新市场，并将其命名为“性感内衣”市场，产品中传递着诱惑、浪漫和爱情。

他运用自己的求知欲，重塑了女式内衣市场。他是“要么变革，要么死去”宣言的主要拥护者。他教会我们，当一个品牌走得越高，摔得也会越重，因此需要更大的投入。我们一起定义了谁是某个类别里的“最佳”——先是对卫克斯奈的业务，接着是许多其他消费品和零售理念。“最佳”指的是主导供应商——提供深度、分类和多样性，并且能够通过最新信息来引领产品

类别的发展。

“驾马车的人不会发明铁路，开火车的人不会发明轮船，开火车和轮船的人也不会发明飞机。企业必须重塑，否则就会被后来者反超，”他滔滔不绝地说道，仿佛朗诵诗歌一般。“所以，就零售领域来说，百货商店不推出折扣店和专卖店，最终却被折扣店和专卖店反超。”

零售业面临的环境特别严峻。开办第一家商店的门槛很低。1963年，卫克斯奈只用了1万美元。今天，你至少需花费10万美元。成功与否也显而易见：新类型要么成功，要么失败。如果成功，从1家商店到100家，再从100家到500家就相对容易。但是卫克斯奈提醒说，开新店就像在一座即将发生雪崩的雪山上滑雪一样。“如果你滑雪时明知会有雪崩，还要等听到雪崩的声响才开始逃，则为时晚矣，”他开玩笑道，“你得眼观六路，在听到声响之前及早发现雪崩的迹象。”

他认为时装企业需要反应快，不断推出新设计，投资新技术、新功能，带来新的情感利益，并指出许多零售商有的做到了这一点，有的却没有，还有很多如今已经处于大厦将倾的危险境地。

求知欲和重塑意愿是企业生存的必要条件。

成为一个系列发明家、发展模式技能并探索新领域

“我妻子说我是个彻头彻尾的颠覆者，”卫克斯奈说道，“我们颠覆了购物中心，颠覆了内衣市场，颠覆了时装专卖店。但‘颠覆’一词是现代才出现的，描述世界上发生的一种基本现象。问题是你是颠覆还是被颠覆？如果你取得一定的地位却懒于经营，那你就会被颠覆。”

卫克斯奈应该知道，他相继颠覆了女式运动装、高校女生服饰、沐浴和家用香水产品、学院派服装以及女士性感内衣。

卫克斯奈说他不相信市场研究，这种说法并不准确。他说的话都带着一点柏拉图对话的意思：他在谈论中运用修辞来达到教育的目的，其实他真正想要表达的是他不相信层层下放展开的市场研究。他对这类市场研究嗤之以鼻——品牌助理雇用了某市场研究公司的负责人，该负责人选出一位年轻员工，要求他“告诉我客户公司品类方面的运用”。卫克斯奈想要亲自去了解市场，而不是一份厚厚的、深奥的、循环论证的研究报告。

他有着强烈的求知欲，如饥似渴地学习各方面知识，成为艺术、建筑、历史、历史人物和世界史专家。他精通各种各样的领导方式，从罗马皇帝开始到乔治·华盛顿再到小布什。我们都叫他“长枪”，这个外号起了有15年，喻指他长期积累起来的知识优势。在16世纪的欧洲，配备长管火枪的军队射程较远，并能大批量消灭敌人。

那是一个周六，我们与卫克斯奈在他科罗拉多阿斯彭的家中会面，谈论公司的品牌战略，最后得出这样一个确切结论，公司最好的两大业务是维密和身体浴家，利润好、市值高，拥有忠诚的核心消费者、强劲的增长前景。尽管卫克斯奈对市场研究不屑一顾，我们仍然为他调查了城市市场一批26岁单身职业女性，完成100次居家采访。我们去到受访者家中，清点、衡量、评估她们的性感内衣，用100种不同的方式询问原因，调查结果可以概括为一个分数——“2/7”，即维密内衣占据目标消费群体性感内衣的份额。受访的都是年轻的精致女孩，她们会在周五、周六晚上穿上性感、迷人的维密内衣，并愿意为此牺牲一定舒适度。

卫克斯奈乐于得知这一新事实，他可以采取一些针对性措施，设计出适合周一以及其他工作日穿着的内衣。

“我们该怎么改？”他大声问道，却没有特别向任何人提问的意思。当时，我们都凝望着窗外美景——一排排的白杨树延伸到远山，湛蓝的天空艳阳高照。那天天气非常好，我们就只是提供一条深度调查结果，准备心安理得地享受火鸡汉堡午餐。

我们告诉他年轻女孩喜欢的周五周六的约会夜穿上维密内衣套装，迎接约会或是一场邂逅。女孩们希望自己性感而有女人味，不管外面穿的是牛仔、裙子还是连衣裙，约会夜很可能会遇到需要展示自己另一面的新男友。但工作日的情况与此不同，工作需要舒适。所以调查得到的数据是“2/7”，从周日到周四，她们大多穿着舒适、便宜、实用的棉质内衣，维密是“特殊场

合”的装备。

卫克斯奈一向知道自己问题的答案。他说道：“找遍全世界也要找出集性感、迷人、舒适于一体的产品。”一支全部由女员工组成的团队立即飞往巴西、日本、法国、荷兰和其他重视性感内衣的市场，终于带回可以解决问题的样品：产品由超细纤维而非绸缎制成，结合使用多种“工程”方案。我们找出一种采用织物代替金属实现支撑的方法。

利用自己的经验；亲力亲为；改变规则

于是，卡在20亿美元瓶颈期的维密，开始发展为价值超过80亿美元的品牌，全球目标销售额达200亿美元。此间需要高度专注，仔细展开实验，大胆投资数百万美元发展营销，同时谨慎、系统扩张——先进军迪拜，然后是科威特、巴西、新加坡，最后中国。

卫克斯奈亲自参与每一次早期投资和全部的重要谈判。他是一位精明的系列零售企业家、零售界的天才，能够凭着自己的直觉、好奇和经验，看到别人看不到的东西。

卫克斯奈在俄亥俄州哥伦布长大，算得上小镇里飞出的金凤凰，但他从未忘记自己的根。他在家乡发展自己的零售业，被视为奥兹巫师的反哺，但不同的是：他的天分为当地创造出数千个工作岗位，更在教育和医疗领域大力发展慈善事业。许多哥伦布投资者因为他成为百万富翁。

卫克斯奈的父亲是俄罗斯移民，母亲在美国出生，父母经营一家规模不大的女式服装店，努力工作勉强维持生计。他们送儿子到俄亥俄州立大学学习法律，希望他不要再过经营小商店的苦日子。当然，卫克斯奈从来没有从事过律师工作，律师工作对他而言毫无创意。

有一次卫克斯奈的父母几十年来第一次出去旅行，他一个人留在店里，核算了各类服装的收入，发现只有女式运动装赚钱。正装、外套和连衣裙都在亏本。他跟父亲说了这事，父亲不以为然，还把他开除了。于是，26岁的单身小伙跟阿姨借了5000美元又从银行贷出5000美元，成立莱斯利有限公司，在哥伦布市郊经营女式运动装。

卫克斯奈一人兼任店长、收银、清洁工、首席采购官，第一周内售出第一批毛衣，第一年毛收入165000美元，利润约20000美元，全部超出他的想象。放在今天，相当于100美元的收入和100000美元利润。此后，他的公司迅速在中西部扩张，形成创新连锁店，店内只销售一类服装，顾客可以快速选购，从而抢占地区老旧商场的市场份额。卫克斯奈为顾客提供同一系列的时尚商品以及快速的服务。

现代服装专卖店自此诞生。

大约六年后，卫克斯奈在州内首次公开募股，仅向俄亥俄州内居民发售，与普通的证券交易所的IPO相比，这种募资成本更低，监管更宽松。他给了父母一些创始人股份，他们后来出售了一小部分。莱斯利公司的品牌投资者关系部估算当初每投入1000美元的IPO股份，如果一直将全部股利再投资，现在的股份价值将超过4330万美元。

卫克斯奈说一直到将近40岁，他都专注于工作，55岁才结婚，现在育有四个孩子。他的办公室挂着美丽妻子和孩子们的大幅照片。随着个人财富的增长，卫克斯奈开始涉足艺术、旅行、建筑和慈善。他在俄亥俄州非常出名，是一名兢兢业业的理事会成员，资助成立卫克斯奈艺术中心和卫克斯奈医疗中心，单笔捐款达到俄亥俄州史上最高，另外他还是哈佛大学肯尼迪学院、联合劝募会和卫克斯奈基金会的主要捐赠人。

卫克斯奈保持着积极的竞争精神，一直把自己的企业与美国专营零售大品牌作比较。现在，他把目光放到西班牙、日本和斯堪的纳维亚的大型全球专营店。卫克斯奈说自己的增长、营利性、股东回报等指标均居“首位”，他经营的是零售发明工厂，任何一个季度从未出现亏损，而是一直机灵地发明改造，扩大企业规模，然后分离成子公司或者出售。

[1] 1平方英尺= 0.0929平方米。

他是如何做到的——维密的秘密

我们与卫克斯奈一同制定出品牌发展框架，称之为成功零售品牌的9P框架。首先是定位——确定品牌的实质、个性、创始人故事、立场、态度、动机、独特性和雄心。例如维密品牌的创始人是神秘女子维多利亚，父亲是英国律师或商人，而她是美丽迷人的法国模特。[2]品牌态度结合英国与法国的感性。性感、迷人而不廉价——就是品牌的名片。维多利亚和顾客的目标就是打造美丽、健康、吸引人的外貌。品牌销售性感内衣，不是普通内衣。

这些基本决定定义了品牌核心，所有其他要素都需要与此保持一致。围绕定位的是价格（和价值）、产品（使用产品、最佳类别、创新）、宣传（节奏、日期、活动、传播）、地点（店面环境、引导、视觉震撼力）、人物（员工、互动、关系、销售语、品牌文化、执行细节）、广告投放（从销售点到视觉营销到广播和线上营销）、款式（竞争、顾客、时尚趋势）以及利润绩效（财务、顾客指标、份额、经营控制）。[3]

维密是卫克斯奈产品组合的赛马级品牌，其发展雄心、定位和绩效经历了巨大演变。他指导一系列举措，让企业来势汹汹，在电影首映原则的支撑下，以闻所未闻的密集度推出新产品，持续推动单位销售量增长和交易价值增加，提高生产力和利润率。

营销之王卫克斯奈按照既定的节奏，精心策划产品设计、营销、门店、展示、速度、类别深度、营销确定性、创新等。他大大缩短了生产周期，新品发布时间从18个月降至几周。维密门店丰富多彩，大屏幕上播放着视频，店内陈列着各种各样的内衣和内裤。放眼看去，都是性感内衣。门店后方摆着收银机、香水、美发产品和配饰。门店产品都不便宜：一件内衣58美元，内裤20美元，但大部分产品都是正价售出，毛利润达到60%及以上。[4]

维密获得巨大的类别增长，证实了卫克斯奈的假设，注重情感利益的企业不会受当前消费的限制。公司的秘诀就是在利益层竞争，为顾客提供不同价位、具有一系列技术和功能特征的独特产品，公司进而得以不断进步，建立品牌可信度，加强其情感地位。

根据我们的统计，顾客现在可以购买167种不同类型的维密内衣，差异包括罩杯面积、垫料、衬里、搭扣、搭扣位置、结构、款式、使用的材料等。公司成为“内衣最佳”公司，并能在此基础上出售配套内裤。

卫克斯奈的目标一直是在目标消费者的心目中占据首位，让他们掏钱购买。他通过维密扩大性感内衣的市场规模，现在已经占据该类别销售额的40%以上，至少是其最强劲竞争对手的12倍。卫克斯奈兼顾零售和生产，获得双重利润——零售利润和批发利润，全球业务几乎能带来无限的资本收益。公司在美国之外的国家采取加盟方式——由其他人投资承担门店、库存和创办费用。卫克斯奈从产品销售中抽取利润，同时控制零售经营的所有要素。

卫克斯奈在性感内衣领域取得的成功，使他能够延伸到相邻类别——睡衣、泳衣、瑜珈服、健身服，PINK品牌则针对年轻一代消费者。此外，公司还展开了大型知名香水业务。

卫克斯奈对规模有着直观的理解，他知道成为品类“最佳”能够带来人气，最终推动销售额。如果能维持最佳地位，就能获得深度、广度和成本优势。他将重大促销投资视为提供意识、试用和人气的武器。2014年，维密时装秀在伦敦举行。维密秀始于1995年，由卫克斯奈的同事埃德·拉扎克（Ed Razek）提出。他介绍说拉扎克组织了一场“由世界上最美丽的女人穿着维密性感内衣”的时装秀。维密秀浪漫、梦幻，充满激情又具有艺术气息，通常于每年圣诞节前播出。“一场蕾丝、佳人的欢乐盛宴，”主持人在观众看秀时说道，“给天使们想要的礼物，说你爱我，我想恋爱。直接用手提袋把秀场美衣带回家。”

卫克斯奈通过规模优势，每年12月支出2000万美元办秀，投资数百万美元用于媒体宣传，打造出比任何内衣公司更多的款式、花样和新产品。

信徒采访——维密狂热粉丝

我们在纽约布鲁克林皇冠高地附近的居民区，采访了一位维密顾客——27岁的珍妮，她毕业于芝加哥大学和哈佛大学肯尼迪政府学院，在一家非营利组织工作，年薪70000美元。珍妮身高5英尺7英寸，留着中长黑发。她在韩国出生，但很小就搬到美国，说话不带异国口音。珍妮戴着一副金属框架眼镜，喜欢跑步、骑行、远足等运动，并对此非常自豪。她是维密信徒，极其信赖维密品牌：“我喜欢维密的款式，喜欢多彩、有趣的内衣。我喜欢逛维密店，总会推出令人兴奋的新品，陈列也很好。”[5]

她说场合是选择内衣的决定性要素。“有的内衣属于‘有趣可爱’一类，我会在家里穿，”她说道，“还有一些我会穿着去约会。我喜欢在约会夜穿带蕾丝的内衣，对自己的穿着充满信心，随时都可以向别人展示我的内衣。”

“女伴们谈起内衣或者胸衣的时候，我都会说我只买维密的内衣，真的很好看。”珍妮说道。她每个月都会去维密一次，每年消费500美元。大约75%的胸衣和内裤都是维密品牌。她次第淘汰自己的内衣，大概留下30套，分别在工作、工作日外出、运动、周末穿着。内衣柜里内衣如彩虹一般缤纷。

她不假思索地说道：“有意识地挑选一件要让别人看到的内衣非常有趣，”她补充说，“如果得到对方的赞美，就更完美了。”

珍妮表示自己目前正在约会，但并不正式，她还不打算结婚，她还有很多地方要去，有很多事要做，现在不适合安定下来。维密让她感觉性感、迷人而舒适。她与维密品牌的联系，与十年前我们采访到的女性与维密品牌的联系完全不同。她的内衣比例是七分之六，而不是七分之二，另外七分之一的内衣属于正常的消费多样性。她通过尝试其他品牌确认自己的忠诚。

从2/7到超越劲敌12倍的漫长道路

卫克斯奈为珍妮这一类消费者重新打造维密，十年间占女性购物的比例从2/7增加到大半。他想出让消费者每月到店的方法，不止消费性感内衣，还会同时消费运动内衣、香水、护肤品、泳衣以及其他配饰。他通过全渠道零售向全世界的珍妮们销售产品，她们每周7天每天24小时都能买到性感内衣，了解时装模特、新产品和内衣“科技”。他现在已经获得珍妮的忠诚，而广泛的产品门类更能留住她的忠诚。

维密品牌通过时装秀和大量公关成为国际品牌。国际市场开设的门店备受欢迎，女性对性感、迷人、舒适内衣的需求显然受到压抑。中东、南美和亚洲的年轻女性消费者认为，维密内衣可以让她们更具魅力。环顾全球，更加自由的性观念使内衣选择成为自信和诱惑的来源。

永远年轻，永远时尚，永远出售

采访接近尾声，卫克斯奈陪我们走到外面的办公室，墙上挂着塞缪尔·乌尔曼（Samuel Ullman）写的一篇文章，乌尔曼似是一位南部商人，退休后开始写诗。他介绍说二战日军占领期间，这篇文章原本挂在道格拉斯·麦克阿瑟（Douglas Macarthur）的办公室。

> 青春不是年华，而是心境；青春不是桃面、朱唇、柔膝，而是深沉的意志，恢宏的想象，炙热的恋情；青春是生命的深泉在涌流。
>
> 青春气贯长虹，勇锐盖过怯弱，进取压倒苟安。如此锐气，二十后生而有之，六旬男子则更多见。年岁有加，并非垂老，理想丢弃，惶入暮年。
>
> 岁月悠悠，衰微只及肌肤；热忱抛却，颓废必致灵魂。忧烦，惶恐，丧失自信，定使心灵扭曲，意气消沉。
>
> 无论年届花甲，抑或二八芳龄，心中皆有生命之欢乐，奇迹之诱惑，孩童般天真久盛不衰。人人心中皆有一台天线，只要你从天上人间接受美好、希望、欢乐、勇气和力量的信号，你就青春永驻，风华常存。

一旦天线下降，锐气便被冰雪覆盖，玩世不恭、自暴自弃油然而生，即使年方二十，实已垂垂老矣；然则只要树起天线，捕捉乐观信号，你就有望在八十高龄告别尘寰时仍觉年轻。[6]

乌尔曼的文章正代表着卫克斯奈的世界观，他认为自己拥有年轻的精神，勇于冒险，力求商业和慈善事业都能迎来新一轮的进步。他虽然没写过关于零售的书，但他想留下一些遗产。公司留着他关于销售、店面引导、零售经济和大创意的课程视频。

他不吝提出建议，他的成就已经超出最狂野的青春想象力——全球零售商、慈善家、忠诚的丈夫、四个成功孩子的父亲、亿万富翁。“领导人必须自律，”他说道，“他们必须展现自己的能力，充满求知欲，以史为鉴以知兴替，勤于反省、观察。你不需要成为第一个吃螃蟹的人，但要成为最好的。”

卫克斯奈仍然拥有年轻的心灵和最初的好奇心。当然，他敢于冒险，敢于提高自己在零售业的赌注。他精明、慎重，思维活跃，积极经营企业，既能主管大局，又注重细节，深入零售执行环节，要求严格。品牌在他的不断滋养下，犹如青春之泉——永远年轻、永远时尚、永远出售。当然，求知欲和勇气是前提条件。

维密的经验教训

求知欲和经验是投资和品牌力的基础。你必须加以检验和探索，耐心地学习，可以借鉴他人的经验预测未来，不过除非你有不同的投入，否则不要指望结果有任何不同。拥有知识优势的专家在大胆出击时风险小得多。

系列发明需要模式技能、愿景和探索新领域的勇气。务必谨记，没有新意和发明的品牌必会没落。如果你拥有足够的类别领导力，就能创造出巨大的规模优势。全球化发展一定要谨慎。你不需要成为第一个吃螃蟹的人——成为最好的就可以。

另一个教训是：适当的零售规模能够带来优势。做大做强意味着单位面积的销售额更高，租赁条件更加优惠，让消费者记住你，从而在其心目中占据首要地位。如果你获得成功，竞争对手必须努力才能夺走你的东西。如果你保持机警、灵敏、果断，就能立即击败对手。一个品类产品经历数代更迭，仍然能带来多年的不俗利润。

总之记住，虽然需要向消费者学习的东西很多，但成功的对话不止涉及倾听，还需要经验的“耳朵”、自信的解释以及超越现实的大胆目标。

三个要点

1.善于创造。看到世界无法想象的东西是成功的关键。当美国人还在谈论内衣时，卫克斯奈引进了性感内衣。他帮助12岁至80岁的女性消费者获得情感提升。学习卫克斯奈创造新的现实，帮助消费者发现新世界。

2.经济状况必须支持商业模式。卫克斯奈的性感内衣业务成本高昂，需要美观的店铺、大量库存、大笔设计和生产投资以及全球供应链。维密时装秀等促销活动需要几百万美元的固定成本。卫克斯奈的聪明之处在于他设想出一家规模为劲敌5倍的企业。他知道5倍甚至更大的规模，可以实现设计、采购、门店销售、广告、促销等成本优势。他作为发明人，制定的价格和利润结构，利润达到专营零售最高。学习卫克斯奈创办一家具有经济优势的企业。除了巨额回报和高利润，不要将就。这不是贪婪，而是聪明。

3.明了退出时机。创办企业总会遇到一个需要出售的时点。多年来，卫克斯奈通过出售Limited、Limited too和A&F公司获得现金回报，积累起巨额财富。Limited公司IPO募集的1000美元现在价值超过4300万美元。卫克斯奈既是营销之王也是商人，他知道该骑上哪匹马，何时何地参加比赛，骑乘的时长，以及何时更换马匹。记住：你创办的企业和品牌，最后都要卖掉。

几个行动要点

1.逆市而为——比如，总店的利润几乎全部来自少数几个部门。

2.不断填补空间。

3.连续创造需求，每个季度都有新发明。

4.建立一个需求链，采购价格最优惠，无缝对接，追逐潮流，获得回头客。

5.投资固定成本促销活动，按规模摊销。

6.创造相同性别不同年龄段（少年、青年、中年、拥有年轻眼光的老年人士）目标消费者的相邻业务。

7.投资创造下一波浪潮。

发挥创造力，问自己下面这些问题：公司的利润核心是什么？我如何在这一核心思想的基础上创业？我如何充分占据每一个细分市场？我如何吸引核心用户满足他们的所有需求？我如何用简单的词语推动组织成长"我们最擅长的是什么？"

不要再抓住产品组合的所有业务不放，只需要完成一个想法，规划目前的购买和使用模型。改变经营方式，至少将产品普及到部分市场。从核心用户发展到广大用户群体。用简单的八个词描述你的理念。回答这个问题：你与维密"每天性感、迷人、舒适的内衣"同等的产品是什么？

第2章　取悦你的超级粉丝——他们绝对值得你这么做

本章简介

要点

品牌的核心消费者决定了品牌的市场口碑，因为他们是品牌的主要倡导者。他们会向朋友介绍品牌背景，让心有疑虑的消费者试用产品、到店参观。他们看到你的优势、劣势和机会。如果你倾听核心消费者的声音，他们可以定义你的成长轨迹。你得报答他们，小小的奖励大有帮助：比如邀请他们参加特殊活动、试用新产品、购物赠送免费样品、邀请参观工厂或者给予推荐奖励等。经过我们的评估衡量，核心消费者通过推荐带来的价值平均是其本身价值的八倍。

本章案例

全食超市（Whole Foods Market）和康泰纳零售连锁店（Container Store）创办初期都只是小众公司。早期消费者要么较为关注营养，要么有较高的收纳整理需求。他们成为公司成长和扩张的基础。最初的全食超市和康泰纳零售店与今天相比只是空壳，门店不多，产品范围狭窄，推销无力。早期粉丝带着好友们逛门店，向他们展示自己购买的商品，叫板没有人能买到更好的产品。他们就是信徒。时至今日，其中很多人仍然忠实于公司产品。他们谈论着两家公司的自有品牌、采购政策及其给生活带来的变化。

你可以问问自己：我如何让消费者自豪地确认自己做出了正确的购买决策？我如何给客人带来老友重逢的感觉？

本章综述

对于大部分公司而言，消费最高的1%或2%的客户通过直接购买贡献出20%至30%的销售额。他们通过向朋友、家人和同事的口碑宣传促进购买，间接产生50%的销售额。[1]这些客户也就是你的超级粉丝，是盈亏的决定力量。如果你能赢得并保住在他们心目中的最高地位，那你就能实现增长和繁荣。不过，几乎没有公司收集观察和利用这一现象所需的数据。

我们目前正与一家领先的奢侈品商场合作，商场客户档案正好记载了此类数据。稍做分析便发现商场14%的客户推动50%的销售额。我们随后展开详细的购买和宣传调查，发现这些频繁购物的狂热者已经把零售商看成自己的朋友。他们把零售商描述成"有风格""服务好""提供独特的产品"，等等。他们还会在周六与朋友聚会时，邀约朋友一同购物。

这些客户与零售品牌的关系显然与其他客户不同。那么，你该如何取悦如此忠诚的客户呢？

超级粉丝是品牌成功的基石

你的超级粉丝客户是销量持续增长的基础。如果你听取他们的想法，他们可以帮你决定你能走多远。你可以通过不断地追踪和诱导，让他们把你推荐给朋友家人，他们必定能为你铺就一条可靠的增长之路。而你一旦放弃他们，他们也会像被抛弃的爱人一样，从狂热的粉丝变成疯狂的诋毁者。他们会明确地告诉你你的过失和不可接受的行为，但你别把他们拒之门外，而是要倾听、询问，再倾听，然后检验。

你如何才能抓住客户的心思呢？最重要的一点是在销售现场配备胜任的销售员。销售员是你和客户的纽带。我们发现10%的奢侈品零售店销售员，与门店消费最高的14%的客户中的90%建有私交。换而言之，少数员工知道如何建立关系，而绝大部分不知道。所以为销售团队提供必要的工具、培训、激励措施和鼓励，你就能赢。赢得员工的忠诚和信任，理解员工的动机，奖励员工的优秀业绩，帮助他们说明你的价值，帮助他们详细阐述产品的技术和功能优点。不要听任命运决定员工的热情、精力和热忱。

本章介绍的两家公司，其主要销售额均来自少数客户。一家是天然有机食品零售商全食超市，另一家是个人收纳产品零售商康泰纳零售连锁店。我们将考查两家公司的经营方式，通过实例说明如何集中资源理解和迎合少数人的需求。我们相信这是通向增长和利润的成功之路。

得州男孩的成功故事

两名二十来岁的得州人到得克萨斯大学奥斯汀分校上学，两人最后成为舍友并且双双辍学的概率有多大？得克萨斯大学招生办统计数据表明学生辍学率高达20%。两人随后创办专注于超小众群体的单点零售店，并且发展为“最理想工作单位”和价值数百万美元连锁店的概率又有多大？可能是十万分之一。两家公司通过同一家供应商采购三分之一以上原料，从而得以专注于零售附加值而非采购的概率又有多大？可能是三十万分之一。那么，两人都成为百万富翁和慈善家，并且面对自主资本主义（Conscious Capitalism）挑战的概率又有多大？可能是一百万分之一。

这正是发生在约翰·麦基（John Mackey）和基普·廷德尔（Kip Tindell）身上的故事，两人现在都是六十岁出头。麦基是全食超市的共同创始人，廷德尔则是康泰纳零售连锁店的共同创始人。他们现在仍然带领着自己的“创业公司”，怀着最大的热情如信徒一般践行自己的理念。两人从一开始就认识到超级粉丝会把购买目标转向他们，这一成功必定会引起市场反响。麦基的目标客户是那些认为自己吃什么就是什么的消费者。廷德尔的目标客户则是认为有序生活可以提高个人效率和生产力的消费者。

他们本能地认识到他们的销售对象是消费者市场的优质客户，而不是直接取代现有的消费行为。他们需要吸引客户的关注和兴趣，并向客户学习。做到这一点需要的是通过门店做文章，而不必大张旗鼓搞广告宣传。巧合的是，他们都使用“目的”“服务型领导”、生活保障工资、员工投入度、供应商忠诚度以及消费者倡导、教育和参与等类似字眼。虽然不是每个词都一样，但他们的品牌见解是相同的。

全食超市

约翰·麦基在讲述自己的故事时，说当时创办食品公司的他“只是一个想要开间店谋生的男孩”，最后竟发展成现在仍在高速增长的全食超市——美国第八大食品零售商，销售额142亿美元。[2]“我们当时没有任何宏伟的想法，”他告诉我们说，“我们只想生存。”

麦基于1978年创办公司，命名为SaferWay，取自大型加州零售商的名称Safeway，他希望帮助人们买到有机、健康的食品。公司的成功超出他的想象，不过成功是在公司放弃“神圣食物”（即不允许其认为不健康的食物出现在门店）的理念之后才取得的。麦基称此次退让是为了将来更大的进步：促进见多识广的顾客逐渐购买更好的食品。

“我们不卖咖啡因，不卖肉类，也不做任何生意。”他悲叹道。最后，他“发现最好的方法是为人们提供丰富的选择，并尝试教育他们。我们决定不再做‘神圣食物超市’。”自此，公司发掘出一批极其忠诚的消费者和足以扩张的客流量。

1980年麦基完成首次并购，一家面积10000平方英尺的全食超市开业。[3]自那以后，公司通过收购实现区域增长，并于1992年首次公开募股。麦基用股权并购的方式，收购多家本地区的健康食品商店，先后收购了北卡罗来纳州的韦尔斯普林杂货（Wellspring Grocery）、马萨诸塞州的面包和马戏团杂货（Bread and Circus）、加利福尼亚州的吉奇太太（Mrs.Gooch）、马里兰州的Fresh Fields超市和科罗拉多州的野生燕麦超市（Wild Oats Markets）。“我们能从每一次并购中学习、成长。我们总共进行了22次并购，25%的门店都是收购的。”他说道。并购的秘诀是“将（全食超市的）DNA注入被并购方的价值观、使命、团队结构、薪酬制度和授权制度……其他一切不变”。公司结构分12个地区，在采购、仓储、销售和促销方面均采取分散化决策。

公司在经营的第14个年头上市，当时拥有12家门店。麦基被问道他认为公司的市场机会有多大时，他猜测说100家门店。今天，全食超市已经拥有近400家门店，而且未来还会有更多：公司开始尝试面对城市市场低收入消费者的小型商店。麦基说公司现在考虑在美国开设1200家门店。

麦基的成功使公司故事被大量报道。事实上，他与许多企业家一样自己出过书《自主资本主义——解放企业的英雄主义精神》（Conscious Capitalism：Liberating the Heroic Spirit of Business），书中描述了企业行善事的宏大计划，帮助供应商、员工和客户。但全食市场带来的经验不止这一点。对于我们而言，重要的是关注客户，以及如何取悦他们。

“我们的目标不是随意制定的，”麦基向我们解释道，“我们不仅与消费者建立关系，更是一家由目标驱动的公司。我们尝试全力为客户服务。我们相信如果我们服务好客户，企业就能繁荣发展。”

全食超市远不止是一家食品店，它提供的更是一种生活方式。它以明确或隐晦的方式告诉消费者他可以通过购物学习。

制定一套核心原则并时刻彰显你的价值观

麦基介绍说公司开业一年后，一场洪水几乎将公司摧毁。但消费者、供应商和员工通过坚持不懈的努力让商店重新开业。“那次洪灾几乎将我们置于死地，是那些与公司利益攸关的人救了我们，”他说道，言语间仍然充满感激之情，“他们捐出财物，团队成员无偿工作，银行也放出更多贷款。”

从那时起，麦基一直宣传利益相关者理念，公司必须平衡客户、团队成员、股东、供应商和社区的需求。他偶尔稍显沉重，尤其是谈到平衡“公司的集体命运和灵魂”之时。

不过，全食超市与本书介绍的许多公司一样，建立了一套明确的核心价值观：

·我们销售品质最高的天然、有机产品。

·我们满足、取悦并培养客户。

·我们支持团队成员通往幸福和卓越。

·我们通过利润和增长创造财富。

·我们服务并支持本地和全球社区。

·我们实践并倡导环境保护。

·我们与供应商建立持续的双赢合作关系。

·我们通过健康的饮食教育，促进利益相关者的健康。[4]

以上价值观是全食超市品牌的重要组成部分。优质食品、健康食物、教育和环保都是容易记住的信息。我们采访了门店的员工，他们都记得这些价值观——并且能够复述出来。他们说价值观是公司的生存之道。

“人们认为商人都是自私、贪婪的，”麦基说道。“企业需要一种新的语言：不仅为投资者创造价值，更为所有利益相关者创造价值。这不是零和博弈。企业要做出互利互惠的取舍。为客户、供应商、社区、人民创造价值——无人受损。”

超越利润、切合客户利益、选出全局问题，然后教育他们——全食超市的全局问题就是国民健康

根据麦基的介绍，50年前美国人将25%的收入用于购买食物，4%用于医疗保健。今天，他们将8%的收入用于食物，20%用于医疗保健。结果有69%的美国人超重。我们后来核对过，他给出的数据大致正确——足以说明其观点。他指出美国人不仅肥胖还病怏怏。

为了逆转这一趋势，美国需要采取一种不同的方法。“你需要学习如何做饭、烹饪豆类、丰富饮食、购买应季食品，”他说道，“我是素食主义者，根本不用花钱看病，健康是一种意识。”

全食超市没有遵循“神圣食物”的理念。正如麦基解释的：“我们需要谨慎地把自己的个人选择灌输给消费者。”举个例子，全食超市不储存肉类，但出售新鲜、安全的批发食物。超市食物均经过评估，供应商必须提供没有人造防腐剂、色素、香料、甜味剂和氢化脂的产品。

公司开发出一个自有品牌365天天价值。自有品牌利润很高，而且全食超市一直投资于本地种植产品，向当地2000多家农场采购。公司促进农场和牧场的动物福利，并对其牛肉、猪肉、鸡肉和火鸡肉供应商进行评级。所以，很多大型食品饮料企业未在全食超市上架，这或许并不奇怪。

另外，全食超市热衷于客户教育。公司的健康饮食教育项目包括对天然食物（Whole foods）的强调（并非有意双关），所有食物都是未经加工的纯粹食品。全食强调的是从植物营养中获得植物营养素和纤维；从坚果、种子和牛油果中获得健康的脂肪；以及富营养食物，包括豆类和全麦。

公司教育项目列出消费者“做好成功准备”的方式，比如一次性烹饪大量食物、烤蔬菜和扁豆辣椒等菜肴。公司网站甚至提供一周七天的菜单。此外，还有快速、简单实现健康选择的产品、谷物、豆类和坚果购物清单。

麦基一直不大相信使用传统付费媒体吸引消费者的做法。营销只占销售的0.4%。全食超市主要专注于免费媒体和社区非营利合作。公司每天发布1000条信息，拥有400万Twitter粉丝；这使全食超市成为Twitter上排名第一的零售品牌。[5]另外，大部分门店都有举行活动的社区会议室和烹饪学校，用于举办品牌开发活动，邀请人们进店——但不为购物。其目的是鼓励消费者成为全食超市大家庭的一分子。公司成立35周年时，转向使用广告补充其公共和社区关系策略，随着公司的持续壮大控制其传达的信息。

目前，麦基正与在全食超市供职的两位医生，合著一本关于饮食和营养的书。麦基本人奉行的是引擎2饮食法（Engine 2Diet philosophy）。该饮食法是得克萨斯州一名前消防员设计的，他希望帮助队员们变得更健康、强壮，同时避免患上心脏病。引擎2饮食强调食用水果、蔬菜、全麦、豆类、坚果和种子、植物蛋白、健康脂肪、复合碳水化合物、维生素和矿物质以及纤维等，倡导低脂肪，拒绝动物蛋白、多余油分和糖添加剂。

公司精心设计的网站提供食谱供下载，可以了解“十二种”最重要的有机蔬菜的知识，获得促销优惠，新书的内容与网站不同，它是一本指导健康购物和健康饮食的指南。“我们已经破解了健康的代码，我们要唤醒世人。”他说道。他的目标是降低2型糖尿病和心血管疾病的发病率。

让你的店铺充满生机：全食超市通过提供适合忙碌生活方式的新鲜、预制食物实现这一点

在全食超市取得辉煌的销售业绩之前，健康食品店通常无聊而沉闷。全食超市扭转了这一局面。如果你在得克萨斯州奥斯汀的旗舰店购物，那你足足可以逛80000平方英尺的超市。顾客称其为美食天堂和天然食品圣地。

店铺设有酒窖、玻璃制的步入式啤酒冰柜、寿司吧、提供鲜虾意大利面的意大利歇脚餐厅、烧烤摊位、供应72种饼干的饼干吧、供应冰淇淋的甜品区、三明治柜台、各式沙拉、自由搭配散装干果区、巧克力喷泉以及大量室内外座椅。每天午餐时间以及大部分工作日的晚餐时间，店铺都是人山人海。

麦基对店铺设计和“美观”的新一代店铺非常自豪。“美观的成本有些昂贵。我们为消费者创造美好、精彩的体验。我们的身体需要健康食品的滋养，也需要美好事物的滋养。柏拉图说得恰到好处。我们滋养的是我们的灵魂。”

如果在感恩节前夕到店里，你可以品尝免费的食物和酒水样品，包括昂贵的凯歌香槟、鲜虾、热乎的素菜主食、饼干、蛋糕和冰淇淋。人们在店里举行派对，样品成了“免费的午餐”。但对于全食超市而言，这或许不止是免费午餐。只品尝样品的人几乎没有。大部分人都会从“试吃”品中选择感恩节大餐的菜单。

易腐食品占超市总销售额的66%左右。这与通常的食品店比例截然不同。全食超市最近开始销售“新鲜”酿造啤酒，进一步延伸其“鲜货”策略。超市希望夺取出售自制啤酒的酒馆、手工精酿啤酒和百威啤酒等全球品牌的市场份额。这是全食超市的经典举动：出击小众市场，占据某类产品的高端市场，并且提供最优质的产品。

高销量大大增强了优质服务的经济状况。奥斯汀门店年销售额超过8000万美元，成为食品零售界的经济奇迹：如此大型、美观、高速的门店已经成为品牌商标。在全食超市的世界，消费者每天都对其货品进行评级，包括牛油果、苹果、香蕉、蓝莓、黑莓、韭菜、蘑菇、鱼、肉类、面包以及最重要的预制食品等的新鲜度。

寻找适合的员工、招聘全职人员、自内而外的促销、协作和合作教育，以及强调参与和价值观

“在这里工作很酷，”一名收银员说道，这是一个留着长发，身形高挑的年轻男子，20岁出头，扎着马尾，手臂上有纹身，“我根据客人买的东西给他们提意见。倾听他们的需求和愿望。来这里购物的人都很好。我觉得自己为他们的生活做出了贡献。”

他还指出我们的预制食品组合“颜色太绿”。他建议我们下次搭配上一些不同的蔬菜，包括红色、橙色和紫色的蔬菜。“组合越多样，”他劝说道，“你就越健康。”

配备适合的门店人员是全食超市取得成功的关键。那全食超市是如何招聘的呢？

麦基说超市的文化吸引的是同一类人。“我们实施的是英才管理。我们发布所有岗位的招聘信息。举行集体面试。员工如何在全食超市成长呢？员工首先担任收银员，然后可以升职成为副组长，然后转到另一个组。优秀员工可以担任组长，然后店长，再然后就是地区副总裁，再到地区总裁。”

麦基说招聘由团队进行。“作为高层人员，我需要参与宣传。我们寻找的是高情商员工。公司非常注重关系处理。我们希望员工具有同情心和自我意识——成为服务型领导。”

他继续说道：“如果我问你‘为什么你想要这份工作？’而你回答说‘这是我的下一站’，这个答案就不行。合适的回答是帮助全食超市（以及）服务型领导。优秀的领导不以填满自己的腰包为目标，薪酬不应当是主要的动因。如果看重的是薪资，那沃尔玛的高层薪资更高。”

公司称包括高管在内的团队成员都有总薪资上限限制，不得超过全体全职员工年平均工资的19倍，换算过来上限大约是

750000美元，远低于其他财富250强公司的上限比例，后者中有的甚至高于400：1。麦基本人的年薪为1美元，没有奖金，没有股票期权奖励。尽管如此，继这些年来大幅减少其总持股数量之后，他仍然持有80万股股份，总价值近4000万美元。

如果说沃尔玛高层的薪酬更高，那全食超市为了招聘和留住优秀人才和防止工会化，开出的工资实则高出市场价。麦基深信员工是需要照顾的。他一直实施全职工作时间：公司超过70%的员工均为全职员工。另外，公司福利制度好：工作10年的老员工可免费获得医疗服务，全职员工工作满半年可获得10美元。无尼古丁使用史的低胆固醇和低血压员工，通过公司“健康折扣激励计划”购买商品可获得较高的门店折扣。

全食超市招聘资料强调麦基的理念：“全食超市吸引到的员工都对美食、对其生活的社区、对我们对待地球和同类的方式满怀热情，并且愿意把他们的热情带来工作中创造不同。我们的团队成员通过做自己成就了我们。团队成员不仅是我们持续取得成功的秘诀，还让公司自上市起每年都成为‘财富100强公司最理想工作单位’之一。有句话说得好，如果没有我们的团队成员，‘我们不过徒有四壁和食物而已’。”[6]

传达正确的信息，让你的信徒清晰表达该理念并向世界传播

我们邀请一位参与综合调查的消费者，即兴向我们介绍全食超市和健康食物。五十来岁的安迪是位久经世故的单身纽约人，他自信昂扬、连珠炮似地发出下面一番“大论”，眼都不眨一下，俨然一副忠实门徒的样子：

> “健康的食物可以提供你需要的全部热量、平衡的蛋白质、碳水化合物和脂肪。我一度经历中年健康危机，是全食超市帮助我走出那段日子。全食教会我健康的食物不仅含有丰富的营养，而且美味可口。健康食物主要为新鲜食物，未经加工，不添加糖和盐，通过适当的抗氧化剂组合预防疾病。健康食物所含脂肪为不饱和脂肪，胆固醇含量不高，可以带来饱腹感，让你备感轻盈和活力。我在全食超市购买的预制食物几乎都满足健康食物的条件。我会在店里楼上的咖啡厅用餐。健康的食物让你身形苗条，心情愉快，自我感觉良好。健康的食物天然无添加，不含农药，具体的例子包括各种水果、蔬菜、瘦肉、豆类、全谷物小麦以及藜麦和全麦面食等未加工碳水化合物。”

安迪认为是全食超市帮助他改变了自己的生活方式。

> “我从成年起，一直努力工作，”安迪说道，“经常要出差，有什么就吃什么。全食超市改善营养的方法真是让我大开眼界。现在每次出差只要能找到全食超市，我都能很快买到优质食物。我可以选择一些看起来不错的食物，每餐甚至不到25美元，比配服务员的餐厅便宜。在全食超市购物用餐，不用点菜也不用给服务员小费。”

参与调查的其他消费者给予了类似的赞美：[7]

- “我喜欢超市提供的有机和非转基因品牌的产品，最爱里边的果汁吧和健康即食食品。”
- “不是任何类型的产品都能在全食超市上架，他们真的会考虑产品的成分。”
- “我喜欢琳琅满目的无麸质产品。”
- “这里的垃圾食品远比其他食品店少得多。”
- “超市诚信经营。”

在我们的调查中，全食超市被描述为提供“优质产品和预制食物”。其他主要特征包括“值得信赖”、“店面干净”以及“员工专业友好”等等。另外，消费者热心地认可了公司的社会责任，赞扬全食超市让消费者感受到健康，帮助他们改善自己的身体，并为自己做出的正确决定感到满意。[8]

消费者的评价非常重要，因为消费者与企业之间信徒般的密切联系几乎总是通过口碑宣传的。

这些也正是全食超市确实已经取悦客户的证据。

贫富不重要——每位消费者都有可能成为信徒

全食超市大部分消费者都不算贫穷。他们主要是女性高收入阶层。此外，由于全食超市很多门店建在大学校园附近，所以许多消费者年龄为18岁至25岁。典型的信徒顾客每年消费高达3643美元——平均每人带来消费约占其三分之二的六名消费者。[9]

但麦基不希望自己的公司被冠以“高薪专享”的绰号。他坚持让所有人群都能到全食超市购物。他说世界上最健康的饮食并

不昂贵，“每天3～4美元就够了”。

由于这个原因，麦基和共同首席执行官沃尔特·罗伯（Walter Robb）都在追求更高价值、更大可及性和价格竞争力。公司也在寻找新的消费者：生育高峰期出生的家庭、千禧一代单身人士以及年轻的忙碌家庭。

全食超市凭借低价知名商品开创全新城市市场格局。位于底特律和新奥尔良百老汇街等地的超市已经实施这一主张，很快将延伸至恩格尔伍德芝加哥南区。在这些内城区，全食超市将价值观融入店铺，投资和人员均较少，并与当地社区培养合作，同时奉行同样严格的质量标准。

这一思想由罗伯提出，旨在向新鲜食物有限的低收入群体提供优质、健康、负担得起的食物，提供关于饮食和营养的教育资源，并为公司打造新的成长平台。此类门店不供应400美元的瓶装红酒。

一旦取得成功，这些门店能够带来几百家新的全食超市，实实在在地提高公司实现全面营养改善的机会。如果利润率不降低，那么新店可以大幅提升公司股价。

此次挑战并不轻松。我们在调研期间，采访了内城区全食超市消费者。他们理解公司的理念——但仍认为低价产品组合的价格仍然比传统食品公司的定价高。“我知道天然鸡肉和有机产品会比较贵，”32岁的非裔美国女子史黛丝说道，“但我的经济状况不好，所以必须得做出取舍。这里没有廉价品，但食物很新鲜，而且超市真的关心我们。”

全食超市的经验教训

与所有成功的企业一样，全食超市一直是竞争对手的打击对象。美国排名前10的食品商，大多增加了门店的有机、天然和“健康”食品。他们推出预制食物，降低快销品的价格，并且增加了公关预算和工作内容，与消费者建立“情感”联系。

但没有人能够复制全食超市的品牌光环。因为其他食品商无法拒绝非天然原材料供应商，无法实施薪资上限和执行“平等主义”的公司理念。他们在食品健康教育和货品范围方面的工作远远落后。全食超市在多个领域均具有领先优势：

·核心消费者频繁购物。

·预制食品区销货快。

·健康产品一站式购物。

·倡导核心消费者。

·培养大学生群体的购物行为，使其逐渐发展为“年轻家庭/食品杂货”消费者。

未来全食超市有望展开持续创新，包括送货上门高级服务、忠诚计划以及对移动应用程序（包含购物清单、食谱、饮食计划和电子优惠券）的重点发展。如果麦基提供价格更低的适当产品，则更具竞争力的价格可以提高销售量，可能与传统食品商产生更直接的竞争。

全食超市凭借价格溢价实现高利润和高现金流，其优质的预制食品组合的销售利润高于食品店平均利润。这一结果是由品牌优势推动的。消费者信赖全食超市，忠实于诸多自有品牌产品，尤其是365。

全食超市有三类消费者。最具价值的一类是全方位服务顾客，他们在全食超市购买90%的食品和预制食物，每周支出250美元及以上。第二类最具价值的顾客是单身“不做饭”消费者，全食超市是他们的餐厅，每周多次购买晚餐和其他食品，支出100美元左右。最后一类是偶尔进店的顾客，他们或许青睐公司的品质和名声，但不愿意经常支出高价购买全食超市的产品。

过去十年全食超市同店销售额每年增长6%至15%，但2008年和2009年经济大萧条除外，当时即便最富裕的消费者也遭受了财富大幅缩水。

公司营业利润现在接近7%——是其他食品店的四倍。每年每平方英尺的销售额接近1000美元——高出其他店两倍多。[10]这

些成就使全食超市可以投入更多资金装扮门店，提供高利润新商品的样品，投资开发新配方和演示，谨慎扩大提供的商品范围。

全食超市的品牌增长依赖于消费者不断增长的食物智商——鼓励消费者将20%的收入用于购买健康、延年益寿的新鲜食品。如果食物智商革命持续火热，全食超市将获得长久的增长。

康泰纳零售连锁店

康泰纳零售连锁店让你的生活尽在掌控中——整理你的衣物、厨房、文件还有孩子的玩具，让你轻松找到礼物包装纸，学会节省时间，并且知道所有东西的存放位置。公司创办于1978年，是专门针对特定品类商品的品类杀手，竞争对手仅出售少量此类商品。首席执行官基普·廷德尔开设的第一家门店面积为1600平方英尺，一叠又一叠的产品帮助人们整理衣柜、厨房、办公室、车库和洗衣房。

“我们当时很害怕，”廷德尔告诉我们说，“我们忍不住想如果开业之后没人来会怎么样。开业之前大家都持怀疑态度，都在问，‘谁会来店里买空盒子？’”公司有点类似于家族企业。首席店长莎伦·廷德尔（Sharon Tindell）是基普的妻子。基普在油漆店的前老板加勒特·布恩（Garrett Boone）是共同创始人。朋友和家人投资近35000美元。没有人相信他投资的企业能够实现近10亿美元的销售额。大部分投资者都有些不情不愿。他们不相信一家卖“空盒子”的铺面能够取得成功。但廷德尔凭借极具感染性的热情和不懈的请求，最终说服他们同意出资。

廷德尔的营销对象集中于达拉斯上层社会精英。公司取得意料之外的成功。据廷德尔介绍，第一天的销售额为550美元，不过三分之一都是来自布恩的姐姐。

起初，公司成长举步维艰，新品推出十分缓慢。年轻的企业家资金有限，公司壮大基本靠自己筹资。当时数百家竞争对手出售收纳产品，包括西尔斯百货（Sears）、梅西百货（Macy’s）和当地五金店。但康泰纳零售店最终繁荣起来，市场终于“懂”它。

逐渐地，郊区和市区的富裕女子向朋友们口耳相传，“去康泰纳零售店买点收纳箱来整理下你的生活吧；他们可以帮你弄得井井有条。”这样一来，一个基于现代需求的品牌诞生了。

廷德尔在纽约市盛大开业，成功地证明其理念不仅适用于紧俏的城市市场，也适用于宽阔的美国郊区。今天，他认为面对昂贵的空间和紧张的时间，品牌价值主张更具价值。消费者需要收纳的物品越来越多，如果物品整齐有序，他们就可以挤进去更多东西。

廷德尔就是这样取悦顾客的。他们蜂拥前往康泰纳零售连锁店，整理其生活。

构建顾客和员工均认同的文化，制定并牢记一套基础原则

廷德尔说康泰纳零售连锁店的目标是成为美国最好的零售店，堪称大胆。

他一开始决定品牌应当代表优质服务，实现收纳和整理方案一站式购物，销售队伍需能理解顾客需求，并将其转化为建立在价值之上的关系。他的目的是制造一个消费者能获得愉悦、节约时间的良性循环，每平方英尺周转速度快，产品的独特性具有足够的吸引力。

但廷德尔与本书介绍的许多其他创始人一样，将康泰纳零售店的成功归结为公司“文化”。在他创办公司后大约10年，廷德尔发现自己无法亲力亲为掌管每家店面的决策。他需要建立新的组织构架，赋予下属决策权，促进招聘新员工。公司的规模已

经大到他不再认识每一个人。他决定制定并牢记公司需要知悉的原则。某天晚上，他召集休斯敦新店的全体员工到经理办公室参加头脑风暴会议。此次会议成果后来成为公司七大基础原则的原形。基础原则旨在指导员工行为，取代某些零售商电话簿一样厚的员工规章制度。

这里，我们列出上述基础原则，并用我们自己的理解加以注释：

1.一名优秀员工顶三名好员工。如果你能找到一名优秀的员工并对其展开训练，她的生产力和业绩相当于三名好员工。你可以给她支付两倍于其他人的工资，同时劳动力成本仍然较低。如果她知道自己的工资高，工作愉快，还能得到公司的尊重和照顾，那你的员工流动率将低至10%每年。（仅为许多零售店基层销售岗位流动率的十分之一。）

廷德尔说：“人才是一切的核心。”当问到你如何让员工投入到工作中时，他回答说投入度来自于招聘、培训和激励制度。康泰纳零售店寻找的是能够销售方案的人员——而销售需要倾听技巧、创造力、想象力和资源。公司仅招聘3%的求职者。每名新员工上岗之前，需接受80小时的培训。全职员工第一年的培训时间总计263小时。公司还有整套发展计划——技能评估、业绩考核、培训视频以及辅导。最后，员工工资是其他地方销售员的两倍。

2.沟通就是领导力。领导通过沟通和劝导带领下属。他们需要以身作则，分享知识，让员工迎接挑战。廷德尔说你需要向下属授权，给他们工具，激发他们的才能，并向他们说明公司的目标。

3.装满别人的篮子——赚钱就成为轻而易举之事。这一条说的是：“不要试图让供应商无钱可赚，而应当拉拢他们，研究如何创造双赢。”康泰纳零售店出售的商品有一半以上都是专属商品。这就是定制化生产的结果——来自于与供应商的积极互动。廷德尔介绍说他尝试让整条供应链的人都受益，而不是榨干提供商，并将其称为“创造性地打造”互惠互利关系。

4.最优的产品、服务和价格。康泰纳零售店一直奉行这条原则，提供10000种产品、最佳的销售建议，以及“更好、最好、优异”的定价（与零售业“好、更好、最好”的标准不同）。廷德尔经常说，“我们出售的东西都不简单”，意思是康泰纳出售的大部分商品都需要解释、顾客参与和鼓励。他用一种异乎寻常的方法避免直接竞争。“你不能陈列（消费者已经在网上定价的）方案和专有产品。”他说道。

5.毫无准备的人不会获得直觉——你需要提前训练。上文已经指出，康泰纳零售店为新入职销售员提供近300小时的正式在职培训。大部分零售商培训时间不到一天，且大部分培训内容为结账方法。康泰纳大举投资让新员工从第一天就能学到很多东西。

6.沙漠销售。廷德尔说员工必须去发现顾客的问题。因此，面对刚从沙漠回来的人，销售员要做的远不止是给他们一杯水。他举例说道：“他们需要帽子、雨伞、乳液、拖鞋、椅子、制冰机——甚至还要来一杯玛格丽特！”

廷德尔称这种零售方法“基于解决方案”而非“产品”，其目的是不将思维局限于实时需求，而要解决整个问题。它需要的是另一种销售员——正是这一点将康泰纳零售店与其对手区分开来。廷德尔说竞争对手都不愿意从事这种人员密集型零售法。

7.创造热情的气氛。廷德尔表示这一原则的目标是娱乐和吸引顾客，创造难忘的购物体验。“我们让购物充满乐趣——就像去迪士尼乐园一样，成为生命中难忘的时刻。”他说，“还有顾客在橱柜里手舞足蹈，因为他们对店里的产品太满意了。”

营造戏剧感，让所有人都能看到你的理念，并为顾客提供一片舒适之地

一脚踏进康泰纳零售店，你立即就能理解康泰纳理念30年来的发展。我们在圣诞节前夕，造访了曼哈顿的一家旗舰店，店铺正好位于布鲁明戴尔百货商店（Bloomingdales）南侧。那是12月中旬一个寒冷的早晨，店里挤满了顾客。炫丽的礼品带和包装材料占去一楼一半的面积，其他地方陈列着爱儿坊衣柜设计，消费者看着这些贴心的设计只会说，“我要了”。

衣柜价位从1000美元以下到4000美元不等。每个衣柜模型都装满了整洁的衣物、袜子和鞋，搭配上康泰纳零售店的增值收

纳配件——架子、支架、门、挂钩和滑动器。显然，你可以购买单件产品或者组合产品，但品牌呈现出的是视觉卖点。忙碌的纽约人只需一秒时间就能想象到自己的衣柜经过康泰纳零售店处理的前后对比。卖场员工可以到你的家中进行实际测量，为你设计衣柜或者其他储物区。康泰纳零售店乐于提供整体解决方案。

一位在礼品包装区选购的顾客忍不住笑得合不拢嘴。“这是我见过最好的包装纸，”她告诉我们说，“这下我的礼物就能又漂亮又完美。我本来是来看厨房用品和收纳品的，结果现在买了10卷礼品包装、丝带和蝴蝶结。以后可能还会回来买一直想要的那个价值3000美元的衣柜。我想要它当圣诞礼物。”

据廷德尔介绍，他的顾客都是受过教育的忙碌人士，30%的顾客贡献出整整83%的销售额。上面介绍的这位女子家庭收入约为130000美元，她购物时如果没有丈夫或伴侣陪伴，消费会高得多。“丈夫对康泰纳零售店不利，”他笑着说，“丈夫在场的情况下，‘逗留时间’较短。”他表示丈夫们购物都有明确目标，即时需求满足之后，夫妻俩就会离开。

康泰纳零售店告诉顾客，他们值得拥有一片易于维护、组织有序的舒适之地——“一套漂亮、实用的解决方案。”只需75美元，你就可以直接获得一名“居家”顾问，[13]为你提供个性化收纳计划，每小时收费75美元，负责分类、规划和组织空间。消费满500美元，可以获得75美元的折扣。康泰纳零售店乐意提供安装工，同时负责粉刷。这对于忙碌的人们来说极具吸引力：“收纳整理、过渡空间、精简、拆包。”

康泰纳零售店的经验教训

专注于自己最热爱的类别，成为类别专家，不断增加产品种类，提供多个价位。改进首次公开募股：“价值工程师”以及提供优质产品。淘汰一切没有进步的事物——或予以改进。让供应商与你一起成功，向他们说明与你一条战线可以带来他们所有其他合伙伙伴无法带来的发展。

康泰纳零售店的价值主张很简单：让你在一个屋檐下买到家居整理收纳所需的一切工具。训练有素、积极上进的销售员可以为你提供建议，他们只需在订购本上轻轻点击，就能把你的家从混乱带向整齐有序。

公司专注于富裕、忙碌、空间受限的成年人。目标客户年龄30岁以上，愿意花钱节约时间。衣柜、厨房和车库——这些都是首选之地，不过家中所有地方都是康泰纳零售店的潜在目标。

通常情况下，顾客首次寻求康泰纳零售店的帮助时，消费较高。此后，他们会时不时来买些更新和改进产品。大客户第一次的消费可达2000美元。如果购物满意，他们就会成为超级粉丝——信徒——然后系统地改进房间其他地方。他们也会购买康泰纳零售店提供的其他服务，包括季节性礼品和私人礼品。

廷德尔表示在当今的数字化时代，你得给顾客一个光临实体店的理由。否则，他们就会选择网上购物。“这是我们对大型电商最大的优势，电商很难卖出设计方案，而在实体店铺设计衣柜方案则较为简单。多数人不愿意通过网络制订方案。”

康泰纳零售店秉承的理念是初次高消费，紧接一系列辅助购买。其他企业也可以复制这一“整理癖”理念。寻找方法拓宽你所从事的类别定义，全面理解顾客面临的难题，解决根本问题而非表面症状。构建不断提供信息的服务职能，创造未实现的新产品机会。

康泰纳零售店和全食超市等伟大品牌的创立基础如下：

·独特的价值主张。

·严格界定的目标消费者需求。

·信徒模式，成功吸引少数消费者可以推动基本销量：信徒消费者的购物净现值极高，超过10000美元，而且他们很可能会影响其他人的购买行为。

你的超级粉丝将成为你最大的价值来源。你得发现他们，并为他们服务。每天按时按量深刻反思“我们做得怎么样？”。你

需要与批评者沟通，疯狂地赢回他们的支持。每一次投诉都是一次馈赠——但前提是你要做出回应。每一次赞美都是获得推荐和认可的机会。每一名员工下班之前都要回答一个简单的问题："今天顾客提出的最值得注意的建议、投诉或者表扬分别是什么？"

结论

创新，不盲从。创办一家让顾客和店铺成员从第一天就倾情投入的企业。通过环环紧扣的供应链（供应商、员工和消费者）建立忠诚度。在提供独特价值和专属产品的基础上构建品牌价值主张，节约消费者时间，为他们带来情感利益。勇敢地和大型成熟企业竞争，因为他们一开始很有可能不会注意你。绝不满足于成就。其他公司最终会看到你的成功，并试图模仿你的一些创新做法。但如果你走在前面，就有时间并且能够创造领先优势。忠实于自己的内心，妥协只会损坏品牌形象。打造美观的店铺和产品，抓住顾客的想象力并给他们制造惊喜，以期获得消费者的喜悦。

三个要点

1.核心消费者至关重要。每一个成功品牌的源头都是一名真正"懂"它的核心消费者。他们永远愿意使用你的产品，用自己的语言向朋友们讲述你的故事。如果核心消费者的数量足够庞大，他们将成就你未来的零售帝国。你必须迎合他们的需求并且了解他们的新要求。

2.制定能够赚取可观回报的价格。当你打造——或者重新打造——某个类别时，都会用到定价规则。你可以制定自己的定价规则，设定店铺的目标销售速度和每平方英尺的收入。你的平均利润率必须能实现经济成功。不要盲从知名品牌的定价方针，优秀产品的定价一定要高。通过情感和技术特征，仔细将你增加的价值和提供的差异联系起来。消费者会为技术、功能和情感利益付费。给他们一些优惠和解释，他们就会重复你传达的信息。

3.扩张永不止步。一旦建立起成功的商业模式，你要做的就是迅速占据空间，并从地理上扩张到每一个可能的市场，抓住每一个可能的消费者。全食超市和康泰纳零售的经验表明实体店可以创造市场扩张机会。重叠区域内的门店确实可以打造品牌。门店密度可以确立你的市场地位，未来还有数年的发展机会。务必以扩张为目标，而不是同类相食。

几个行动要点

1.将第一家店铺打造成可复制的模式。

2.超越初始产品创意，着眼广阔市场。

3.聘用最优秀的员工。不断以愉快的方式训练他们，向他们支付高于竞争对手的工资。

4.与员工共享财富，给予核心消费者优惠。

5.实行区域化，并根据当地口味、功能和需求进行调整。不要强制执行全国统一政策。

6.不要对营利性的定价感到难为情。如果提供的产品质量优异，就能维持较高的价格。

7.不要害怕竞争对手；用你的深度和店铺经营知识打败他们。

8.打造一个推动试用拜访的创新循环。以每个季度创造重大消息为目标。

9.永远不要觉得自己对使命、愿景和社会目标的强调有过度之嫌，应当反复向员工重申，并让他们用自己的话复述。

10.尽可能推动股权的深度和广度。"像企业主一样思考"可以产生不可思议的能量和动力。

探索未知领域，及早抓住趋势，从热情消费者的角度进行发展。不要担心有竞争对手。要向对手学习，模仿值得复制的地方，然后超越他们。掌握专业知识。利用设计实现销售。

不要等待适当的时机，今天就是你的新开始。马上绘制出原型草图，筹集第一个店面的资金，招聘一支多样化、充满激情的团队。敏捷，能赋予你速度和适应能力。如果你属于大型企业，则需扩大规则的适用范围，培养自己的直觉，寻找资源，并在前期研究的基础上做出承诺。树立远大的梦想。

第3章　时刻欢迎顾客的吐槽——你会变得更强，然后卷土重来

本章简介

要点

品牌和公司都会经历生命周期。最初几年尤为艰险，创始人都十分担心创业失败。但经过这一段时期之后，第二代员工通常都没有听过公司的创立故事。到第三代，管理层往往依赖原先的成功框架，像藤壶一样附着于已有的基础设施。而在组织的内部，一线人员已经看到、了解并且能够指出公司的短处，但没有人听。他们能够告诉你被误导的价值工程工作和产品缺点。如果你能接触到消费者，你就能了解到公司缺点的每一个细节。如果你认真听取他们的意见并予以回应，你就能推动第三代复兴。全面、谨慎处理消费者的冷嘲热讽是公司复兴的关键。

本章案例

菲多利（Frito-Lay）曾是百事公司（PepsiCo）价值最高的业务分支，取得40年的辉煌成就。菲多利的成长故事极具传奇色彩，拥有规模经济、有利的关系网络和广泛的分销渠道。但最近十年开始，菲多利增速显著放缓。由于地缘因素和消费者时间压力，零食类产品仍在增长。但增长的主力军是小型初创企业。这些企业奉行的策略正是我们在本书中强调的策略。他们决心改变世界，提供更好的选择，吸引新的消费者。菲多利的新产品框架基于当前产品盈利能力。如果你过去一直生产黄金，那你必定难以对锡矿感兴趣。不过菲多利发现了一种名叫需求空间的新工具。正如百事首席执行官卢英德（Indra Nooyi）所说：“需求空间打开了我们的眼界，仿佛一个放大增长的镜片，铺开一条面向新用户的品牌扩张之路。”

希尔顿酒店（Hilton）的故事与菲多利类似。这家公司是高级酒店的先锋，拥有历史魅力，但其产品需要不断更新。公司却更愿意推迟必需进行的实物资产再投资。公司产品组合（从希尔顿酒店到希尔顿花园酒店再到希尔顿逸林酒店）的性质在多个市场相互重叠。需求空间方法留下了现代化空间，识别出一整套要求以及一整套改变游戏规则的不同之处。

本章综述

每家公司都会经历转型。创立最初几年，公司理念显而易见，差异化明显。你可以向各级员工询问，“我们哪方面做得最好”，都能得到毫不含糊的回答。

但随着时间的推移，几乎每家公司都会显得过时甚至一度丧失增长动力。最初提出的价值主张已被模仿，公司与对手之间的差异日益微妙。高利润已经被竞争冲走。管理层为了应对华尔街对投资者论文的压力，进行商业演说——洋洋洒洒的文字配上各式图表，却鲜少说明优先重点、投资回报、增长承诺以及当前工作如何创造新价值等问题。创始人及其故事成为分崩离析的传说，或者完全被误解。

激进投资者的崛起使事情更加糟糕。公司没有闲心“酝酿”新的战略举措。于是，未经检验的假想常常被推崇为下一颗摇钱树，却又在几个月内被分析人士质疑、否定。

如果这就是你所处的境地，你该怎样做？

寻找消费者选择的真正推动因素

你不仅需要找出消费者的真正需求，还要确定产生需求的时间和原因。传统的市场定义常常会蒙蔽你和公司。我们在本书的引言部分已经指出，需求空间方法能够打开你的眼界和想象力，扩大竞争市场的定义。你可以有力、精准、直接地服务于每一个需求空间，实现增长，建立双向对话，进而为市场带来新热点。

本章我们将介绍以全新、有力方式理解消费者需求的两家公司。一家是百事的咸味零售业务分支菲多利。另一家是希尔顿全

球酒店集团（Hilton Worldwide），世界最具标志性的酒店品牌之一。从两家公司的经验中，你可以学到如何从需求和场合的角度思考消费者，了解它们如何颠覆数十年的历史，推翻原有的营销经验法则而进行重新创造。

菲多利

一家曾被母公司视为掌上明珠，但销量三年未见增长的公司，如果你是该公司的事业部门首席执行官，你会怎么做？你如何为一家年收入140亿美元、利润几乎达到食品和零售类公司全球最高的组织注入活力？你如何将超过60%的市场份额提到更高？

这正是2011年汤姆·格雷科（Tom Greco）成为百事咸味零售公司菲多利总裁之后面临的难题。格雷科是一名外向、爱好社交的加拿大人。他曾在宝洁积累起宝贵的工作经验，更曾在百事公司担任要职。

菲多利的南美市场业务是百事业务组合的宝藏之一，其标志性品牌包括乐事（Lay’s）、多力多滋（Doritos）和多堤士（Tostitos）。美洲大部分孩子都是在菲多利奇多（Cheetos）品牌的陪伴下长大的。很多人提起奇多的时候，几乎都能嗅到指尖的奶橙味。1965年百事收购赫尔曼·雷（Herman Lay）的零食公司时，该公司只是一家与其他众多公司竞争的地区薯片公司。

很多人认为这是历史上最佳的食品商收购案，由唐·肯德尔（Don Kendall）和赫尔曼·雷于1965年策划。20世纪90年代初，百事传奇人物罗杰·恩里科（Roger Enrico）接管公司。他发明了百事挑战赛，这一广而告之的品尝赛事，使公司旗舰品牌饮料百事可乐在美国的市场份额，只差一点就赶上可口可乐。营销奇才恩里科意识到在单一品尝测试中，较甜的口味能够赢得绝大多数人的青睐。在他的带领下，菲多利拓宽分销渠道，建立了几十个区域生产中心，新增数千位路线派送员以及乐事、多堤士和多力多滋等品牌。公司因此获得生产成本优势、品牌价格溢价以及对店内最宝贵零售房地产的虚拟持有。公司通过在便利店销售小包装零售赚得盆满钵满。

公司的仓库配送系统具有强大竞争优势，配备世界规模最大的卡车车队，18000名路线[1]派送员组成全球管理最积极的驾驶员队伍。每天凌晨3点，他们便来到菲多利各处的数百个仓库开始配送。他们根据精心设计的路线图，将一箱箱零食送到成千上万个销售点，让菲多利直接面向消费者，零食触手可及。菲多利获得超出竞争对手的新鲜优势。加之其规模庞大，所以成本较之其他咸味零售公司更低。

专注成本、知名度和规模，打造优势企业

凭借其规模、品牌力量和成本优势，零售商分配给菲多利的上架空间越来越多，公司集中力量发展高利润的小包装零食。菲多利销售代表总能让消费者一眼认出店铺里的菲多利包装。如果你到一家7-11便利店购物，菲多利销售代表可能刚刚来过。咸味零售包装袋排列整齐——用他们的说法就是“用蕾丝带捆起来”。在整个食品零售店，一名优秀的菲多利代表能够让你驻足20次——都是消费者和孩子们在购物时不容错过的商品。如果你购物时没买菲多利的东西，很可能是因为你已经下定决心不受诱惑。

正如菲多利所发现的，再好的东西也会一朝失势，需要寻找复兴的机会。公司的人均消费一直保持持续增长。但到了某个点之后，便不可能继续增长。消费者可以购买的咸味零食实在太多。

另外，菲多利面临新的竞争环境。过去五年来，消费者越来越需要更加多样的零食。这就是产业专家所说的口味分化。许多大型食品公司均受此趋势影响。大量新公司推出“关爱消费者”“全天然”、特色零食。企业家纷纷试图夺走菲多利的市场份额。

Chobani、Monster、Wonderful、KIND和Amy’s Kitchen等公司推出创新的“新世界”零食饮品。它们通过利用食品代理、合同厂商、租赁营销团队和代理品牌情报等方式，避免了传统的规模劣势，并凭借其热情、明确的定位和不懈的努力取得成功。

大部分情况下，创始人都在现场为全体员工树立榜样。他们都有着狂热的信仰，每项决定都亲力亲为。举个例子，美国最畅销的希腊酸奶品牌Chobani的创始人——土耳其裔美国人哈姆迪·乌鲁卡亚（Hamdi Ulukaya），早年间都是在他挚爱的工厂睡觉。他执着于向美国人传播希腊酸奶的优点——即高蛋白、关爱消费者。乌鲁卡亚和新一代创始人企业家对其市场有着本能的直觉。他们已经山穷水尽没有退路，毕生投资悬于一线，没有资金开设子公司。如果无法实现每周销售目标，也没有什么富有的母公司能施以援手。

面对五年来如此激烈的竞争，几乎所有的大型食品饮料公司都丧失了一定的市场份额和增长势头。这是因为它们丢了三样东西：在消费者心目中的地位、食品份额和消费者偏好。根据BCG分析，小型公司（销售额不到5亿美元）的增长速度是大型公司（50亿美元及以上[2]）的四倍。造成损失的部分原因是大公司倾向于关注内部，市场研究不善，且依赖传统的电视媒体获取活力。这些大公司经常用幻灯片做报告。首席执行官坐在房间的一头，听着焦急的品牌经理一个接一个地做报告，然后提问。几乎没有人提出新观点、“新事实”。

另外，大公司的创新障碍远比小公司高得多。事实上，大公司成为自身成功的受害者。他们利用老公司的利润率评判初创企业，以狭隘的视野衡量成功。创意“所有人”从事其工作的时间仅为18个月——根本不够取得持续成功。如果时间延长，就无法跟上公司快速的步伐。由于每个人都试图在尽可能最短的时间内给他人留下深刻印象，后果几乎都是无法持续。

面对如此企业环境，长期企业建设不再重要。促销人员才是最终的获胜者。于是，促销员不惜降低收入以推出优惠套装提高销量，到处发放赎回率很低的优惠券，新增吞噬掉90%销售量的新口味。

想知道如何应对顾客的吐槽吗？请注意他们的需求，而不仅是年龄或性别

当汤姆·格雷科试图再现罗杰·恩里科的辉煌历史时，菲多利正处于同样萎靡不振的境地。“我们的工作是协助找出新的增长点，”格雷科告诉我们说，“而增长点并非显而易见。”在美国这样的成熟市场，如果一家食品公司赢得市场，另一家必定会输。所以，食品公司必须竞争抢占更大的市场份额。格雷科解释说：“食品是零和博弈。人们需要的卡路里是不变的。要让消费者多吃点我们生产的食品，他们就得少吃其他公司的食品。”

为了驱动增长，菲多利走上一条与其他包装食品公司截然不同的道路。格雷科的前人阿尔·凯里（Al Carey）已经转向采用复杂的全新市场研究，重新界定菲多利的业务和品牌。他使用BCG的开创性方法以需求为中心的增长转型，了解消费者选择的真正推动因素。格雷科从凯里手中接管公司后，带领其团队一同利用此法解锁增长机遇。

大家都知道消费者使用产品的方法各不相同，具体取决于消费的时间以及他们是独自消费还是由朋友或家人陪伴。由于陪伴的对象和所做的事情不同——甚至时间点的不同，他们对各式产品的选择都会不同。

传统观点认为消费者善变、难以理解和预测，因此无法驾驭。

我们不同意这种观点。我们认为消费者的行为其实是非常一致的，完全可以理解和预测。

秘诀就在于展开适当的研究，询问适当的问题：他们最近一次使用产品时是与谁在一起？是什么样的场合？他们希望获得怎样的效果？其中有怎样的权衡？产品是否让他们感到满意或开心，还是会感到沮丧、内疚或生气？

问了这些问题，你才能理解消费者选择的真正推动因素。如同那站在山顶的宙斯，手握雷霆之杖，能够将产品对准适当的消费者：

·玛丽，18岁女学生，下午3点回到家想吃东西。

·乔，45岁的上班族，每天下午时针指向3点时，都会到抽屉柜里找点零食吃。

·埃莉诺，神经紧张的二孩妈妈，两个孩子又迈出门去，她需要准备好零食，供保姆喂孩子。

下午3点对于全国人民都是一个充满诱惑力的时间。你会发现，大家吃东西的场合各不相同。如果你理解了这一点，就能理解消费者选择的真正推动因素，然后开始设计出满足消费者希望和梦想的产品和服务，为他们提供真正想要的东西。

公司往往不理解这点。它们展开的研究、询问的问题均不妥当，更在辛迪加数据（尼尔森和IRI汇报的分类历史购买数据）的基础上妄下结论。

我们的方法则集中于消费者的需求、愿望和需求空间。如果你询问的问题得当，你就能绘制出不同需求类别（或称不同需求空间）的示意图。其中“空间”指的是某种场合或时刻，每个独特的空间都有独特的需求。

格雷科希望使用此法确定消费者真实的需求，及其产生需求的时间和原因。他想要理解吃零食的“场合”：不同消费者如何在不同场合吃零食——是独自一人吃、与朋友一起吃、路上吃、上午吃、午餐吃、下午吃、还是晚饭后吃。

菲多利可以利用以需求为中心的方法做三件事。第一，明确了解零食市场的各种需求空间。公司可以使用该工具做到以下事情：

·考查消费者在指定类别做出的最近一次消费选择，与数千位调查对象的选择对比，以确保统计精确性和预测能力。

·确定选择的情感和功能推动因素。（今天的大部分研究集中于功能推动因素—产品的设计属性，同时假设消费者不作情感选择。）

·综合相似答案，找出共同需求—需求空间。

·汇编出一组不同的空间，每个空间都有明确的（情感和功能）需求。空间不得重叠。

·确定选择的原因。比如，消费的主要原因是否是消费者的身份是一名三十多岁的女性或是第一代西班牙裔人，还是因为当时是早晨？

第二，格雷科与团队可以从各个空间中找出菲多利品牌有“资格胜出”的空间。每个空间都有一组独特的需求，可以进行规范性的描述。他能据此找出竞争对手的优点和弱点。

第三，他们可以确定各个需求空间的商业机会，以及可取得的回报。

做好这三件事如同获得制胜法宝。以需求为中心的方法“构成一个闭环”，拥有某需求空间（第一点）相关情感特征（第二点）的品牌，能够在适当规模的市场中占据一定份额（第三点）。换而言之，这是一种可以预测类别份额和增长的基于消费者的模式。你可以制造出与空间需求相配的针对性产品，同时预测——如果产品上市且消费者知悉的话——该业务有多大的增长空间。

这就是需求空间的“成功之处”。

菲多利对需求空间的研究

绘制出明确需求示意图的公司有望赚到大钱。但我们已经谈过，成功需求适当的研究。正如格雷科所说的：“我们需要分析的是找出增长点。多数消费品公司开展的研究及其对市场的理解都很肤浅。而我们犹如牙医使用牙钻一样，深层次了解需求的推动因素。"

管理层通过以需求为中心的研究，可以获得以下五个关键问题的答案：

1.推动不同类别消费者做出选择的根本因素是什么，以及（更重要的是）非根本因素又是什么？

2.形成市场需求的消费者需求是什么？这些需求的相对规模如何？

3.消费者使用哪些类别和产品？何时、何地、与何人、以何种方式使用？

4.公司有资格胜出的产品是哪些？这些产品针对的需求又有哪些？容易受到竞争攻击的产品是哪些？公司面临哪些空白空间或未填满的需求空间？

5.竞争对手满足的需求有哪些？这些需求是如何满足的？它们今天的份额如何？为什么？

菲多利对美国各地消费者展开调查。公司首次明确了解了美国的零食市场和菲多利的增长空间。

此前，公司一直认为其竞争点是咸味零食。新模式则表明公司竞争的是宏观零食市场，包括饼干、坚果、巧克力、糖果、冰激凌、酸奶以及邻近类别产品。

“对于我们而言，需求空间就是重新构造类别，”格雷科表示，“我们不再将自己视为占据咸味零食市场百分之六十以上份额的参与者，而是占据宏观零食市场百分之十几份额的参与者，包括饼干、坚果、糖果和巧克力。我们面对的市场的宏观零食，不仅是咸味零食。这就带来了更多的增长机会。”

此次研究将零食市场划分为10个需求空间，每个空间各具价值。[3]最大的是“共享快乐时光”，其次为“享受、满足”，其他大型空间包括“年轻易饿一族”“休闲伴侣”“合家欢乐”等。每个空间都有独特的情感需求。对于“共享快乐时光”空间，朋友们会一起享用美食，其情感诉求包括“人人都爱的口味”“我喜欢与他人共享美食”以及“零售可助兴”等。

但格雷科还发现他的竞争对手不仅是其他咸味零食提供商。他认识到咸味零食并非自成一类：消费者需要购买多种产品满足任意给定时点的零食需求。所以问题并不在于咸味零食之间的较量，而是当天的时点、共享零食的对象以及消费者所处地点。“共享快乐时光”需求空间的消费者不仅会选择乐事薯片，还会选择酸奶、Hot Pockets三明治、麦当劳或者当地比萨店的食物、饼干以及士力架等。

总之，格雷科发现公司三大品牌（乐事、多力多滋和多堤士）的市场其实彼此重叠，它们是相互补充的。他需要赋予各个品牌以独特性，专注于某一特定的顾客需求——即需求空间。

新图纸和新行动计划：不要空谈洞见，务必予以执行

团队得出的结论是价值130亿美元的菲多利，其销量可以增长更快，同时公司必须彻底改变。格雷科和领导班子需要对公司规章进行一次彻底洗牌。根据需求空间相关工作的调查成果，菲多利知道如何创新，如何指导营销支出，如何建立销售点营销，如何定位客户，以及如何帮助制定增长目标。公司不再重复古老的做法，而是绘制了新的图纸并制定出新的行动计划。

需求空间彻底颠覆了菲多利的营销范式。该方法将菲多利各品牌（尤其是多堤士、多力多滋和乐事）定位分离开来，促进消费者选择特定场合的产品。这为公司庞大的销售队伍提供了路线图。

格雷科解释说：“我们以‘共享快乐时光’空间为目标，需要提供人们聚会时的食品。你需要了解这一场合，洋溢着欢乐、青春和活力。对于高收入阶层，则需要提供优质产品。”

菲多利针对该空间引进多堤士Cantina。Cantina其实为四种产品——派对玉米片和蘸酱组合，进行捆绑销售。家庭派对和朋友聚会使菲多利销量增加。“我们的销售额超过1亿美元，Cantina成为IRI的2013年度新产品标兵。那一年大获成功，”格雷科说道，“需求空间确定了凭借消费者重视的情感利益取胜的技术规格。我们在Cantina相关需求空间占据份额。这一想法受餐厅启发，实在激动人心又新奇。”

菲多利评估的另一个品牌是多力多滋。“多力多滋属于‘年轻易饿一族’需求空间，竞争产品很多，包括加热型零食。”格里科解释道，“十几岁的男孩放学回到家都会饿，希望立马就能吃上东西。于是我们与麦凯恩（McCain，一家加拿大冷冻食品生产商）建立合作关系，打造出多力多滋Loaded（一款三角形热奶酪零食）。麦凯恩是很棒的合作伙伴，成功生产出产品。我们负责营销和销售。此款新产品十分适合忙碌的生活。”多力多滋Loaded推出期间，成为7-11便利店排名第二的存货商品，完

全称得上菲多利的世界性新产品。

75年的乐事薯片则经历了最大规模的品牌转型。格雷科和团队使用以需求为中心的方法发展公司业务时，乐事已经停滞五年之久。公司的目标是改变大众对乐事的看法。他们举行了“乐味一番”竞赛。[4]

“乐事很无聊，”格雷科坦承道，“我们需要把它打造得更时尚。于是我们请了脸书领导团队，导入英国的成功方案，饰之以美国的需求见解。我们邀请美国人列出自己最喜欢的口味，然后让消费者投票。第一年，400万消费者提交其口味创意。第二年，1400万消费者抽出时间为乐事设计新口味。他们设计出方案，然后与朋友分享。2014年公司推出的四款产品是卡布奇诺味、芥末味、莎莎味、培根汉堡和奶酪味。投票选出的胜者可获得100万美元。”

2013年入围的口味有鸡肉和华夫饼味、拉差味以及奶酪蒜蓉面包味。公司随即生产、销售相关产品，脸书专门为菲多利将“点赞”按钮换成“我要吃”。这些产品都成为收藏级产品，易趣上每种口味一袋的价格是45美元。蒜蓉面包味最终胜出。对于乐事老顾客，蒜蓉面包味简直就是败笔，却使千禧一代成为乐事粉丝，投出数以百万计的“我要吃”票数。

新业务、新顾客、新口味、新品牌愿景。一条长达五年的道路。菲多利的乐事品牌转型规模宏大，成本高昂，其完成需要真正的实力。竞争对手几乎无法应对。转型工作点燃了乐事的增长引擎。2012年至2014年，这一75年的老品牌在美国渠道的销量增长6%。

格雷科表示经历三年的艰辛，菲多利越来越深入地挖掘出消费者选择的推动因素，突破了满足消费者需求的传统界限。公司可以复述出各类人群吃零食的习惯。

菲多利的目标是将需求空间思想，从产品一路带到产品上架。公司在数字媒体上的支出从2011年的9%增加到2015年的32%，[5]同时大举投资展开销售点广告宣传。前几年，菲多利每推出一款新产品，都会拨出第一年的广告经费，只留下少量资金用于店内促销，用于吸引顾客购买。现在，格雷科表示要么不做，要做便要做全套：广告和销售点促销缺一不可，不能只打广告。

菲多利的行为大大偏离了其他大型食品公司的做法。一家包装食品公司常规的算法是第一年亏损，第二年停止支持，第三年盈利，这背后的思想是：总体而言，净现值为正，如果需要省略营销组合的某个要素，可以略去。但格雷科对这种方法坚决说“不！”。要么不做，要做便要做全套。

需求空间工具为整个组织提供了调整其活动的通用语言。规划生产资本投资时，供给和财务机构会识别哪些需求空间增长最快以及哪些能提供新的增长机会。销售机构则将消费者洞见转化为零售机会，按零售商和区域设计定制方案。比如，菲多利采用分散化方案活跃当地市场，通过宣传芝加哥熊队足球和纽约喷气机队足球，推动“共享快乐时光”需求空间的份额增长。“这非但没有取代菲多利的门店优势，反而使其更强。”百事全球零食总裁安·慕克吉（Ann Mukherjee）说道。

汤姆·格雷科大胆制定出5%左右的增长目标，并预计未来十年菲多利销售额将翻倍。他表示需求学通过提供关于需求空间的事实，识别出增长点，以及推动从媒体沟通到最终购买的执行力度，帮助公司解锁增长机遇。接下来要做的就是打造未来需求。

他说需求空间开拓了人们的思维。“我们从丧失市场份额转为增加市场份额，重要的是实现了销量和产品增长。我们现在已经获得多个平台的销售机会，并且还在不断扩张。能操心这些问题是好事。”但菲多利并未宣告胜利，而是忙于发展新一代创新产品、项目和能力。“我们现在专注于可持续的（确切地说）加速增长。”

关于菲多利利用需求空间的反思：百事全球零食集团总裁安·慕克吉访谈

安·慕克吉是百事公司需求空间分析法的开创者。她现任全球零食集团和百事全球洞察总裁，拥有芝加哥大学经济学学位和MBA学位。她的工作是推动百事品牌加速增长，其中22个品牌创造出10亿多美元的销售额。她的生活格言是“从今天开始改变明天”。

“我们（接管了）一家高效运转的供给驱动型公司，并使他们转变。”慕克吉说道，“他们现在都是热衷于需求驱动、面向消费品牌增长的领先人物。而在菲多利，我们迷失了方向。大家都太过舒心，而周围的世界一直在变。我们是销量最好的公司，却在与消费者的战争中失利。消费者不再愿意接受有限的几种选择。

“菲多利必须改变。市场已经分化，进入成本降低。我们提高了物价同时实施价格保护。这给敏锐的小规模市场参与者创造了竞争机会，它们找到规模足够其存活的利基业务，侵蚀我们的市场份额。

“我们必须从最根本的工作做起，需求空间自此诞生。我们需要理解品牌组合的实力，而我们之前的运作都是孤立的，未能整合品牌和功能。

“第一步是定量理解选择的推动因素。对于宏观零食等类别，背景就是选择的推动因素。人们在独处时吃的零食与其在有人陪伴的情况下吃的零食不同。我们的目标就是找出互相排斥的需求空间。

“战略在于选择。需求空间框架给出很多选择。我可以根据品牌的增量增长机会进行定位。这涉及大量选择：我们如何定位品牌，如何传播品牌，如何进行品牌创新，如何确定包装分量，如何进行店内陈列？

“我们采用需求空间方法，找出多堤士产品最相关的需求空间，即年轻消费者聚会狂欢的情况。为了将餐厅用餐的乐趣带到家中，我们创造出多堤士Cantina，产品推出当年便成为食品界最耀眼的创新之举——无法超越。

“之后的任务是解锁增长机遇。征得上级批准之后，我们挑选出各职能部门的300名员工，给他们安排任务，从中了解需求空间。员工们观看了顾客苏西组织聚会的视频，然后去购物，回来时他们见到真正的苏西，并了解到她有预算限制但不想节省花费。她说，‘我还希望我的客人能来参加下次聚会。’她搭配零食的方法让人大开眼界。而这就是我们的竞技场，公司恍然大悟，但我们的竞争之地比这大得多。这次经历表明公司所有人都需要团结一致，满足消费者需求，我们确实做到了。需求空间真正的力量在于激发公司强大的业务体系。”

洞见加快增长

“菲多利加速增长，”慕克吉说，“这是在严密的分析和科学基础之上实现的。公司转变创新方式。现在，供应链和财务都在谈论需求空间。我们还在继续这一条路，并使需求空间纵向化（每年收集数据，更新各空间的规模和增长），与顾客数据建立联系。我们将企业的营销部、销售部和运营部联合起来，完成‘从媒体沟通到最终购买’的全部工作。纵向数据具有决定性，因此，我们联合运营部和销售部解决企业未来需求。

“什么才是成功的好例子？我们当时非常渴望获得‘年轻易饿一族’需求空间，而这些顾客需要的是有象征价值的品牌。于是我们与塔可钟合作，并在餐饮连锁店提供多力多滋墨西哥卷饼，现在已经售出十亿份！棒极了。公司生产的墨西哥卷饼比一般的更好吃，具有多力多滋的酥脆口感和浓郁风味，让你的唇间沾满乳酪浓香，墨西哥卷饼的美味更上一层。塔克钟收取30%的溢价——即1.29美元，原价99美分。塔克钟盈利性增强，这对塔克钟和菲多利都是好事。”

“由于有了需求空间的指导，”慕克吉继续说道，“我们占据了上班族和学生休息期未被满足的需求空间。我们采用便利店模式，针对成年人，开发出‘整装待发’的全系列零食——玉米片、手作切片、各式饼干、祖母秘制软饼干。

“需求空间（概念）并不是解决一切问题的灵丹妙药，但它能提供全面数据。如果你能得到高层支持，就可以调动整个组织。你需要做的就是保持最简法则，让其自行渗透、综合。予人以权益，便是赋予他们热情和灵感。让狂热者和布道者组成的核

心团体聚集起来。不要试图一口吃成胖子；采取立竿见影的举措并积聚势头。这就是我职业生涯中最有益的事。”

高层观点：百事公司首席执行官卢英德对需求空间的看法

“需求空间是管理品牌组合的最佳工具。”百事公司首席执行官卢英德说道，“企业正常发展过程中，品牌逐渐趋同，定位相互重叠，新产品乏善可陈。所有广告如出一辙。”

“但需求空间开辟出新机遇，让你看到新的竞争空间，理解消费者行为的意义，从而形成不同的观点。”她说道。

卢指出“共享快乐时间”空间，并表示该空间蕴含着大量零食和饮品发展机会：“该空间对于青年男子、拉丁美洲人、低收入（人群）而言均不同。制定目标时如果考虑到使用者和（具体）场合，就能解决人们的实际需求。”

“在需求空间工具的基础之上，我们的增长周期刚刚启动。未来仍有巨大的空白空间，推动公司创新，促进我们从不同的角度看待市场。由于公司同时经营零食和饮品（业务），可以考虑产品搭配，从而形成独特的竞争优势。我们（使用该工具）已经三年，只知其皮毛，而机遇商业化的道路才刚刚开始。”

菲多利的经验教训

辉煌多年之后，菲多利各品牌开始遭受小型竞争对手冲击。顾客不满于这家大型公司提供的少量产品。菲多利并未忽视顾客的声音，而是认真地聆听，欢迎顾客吐槽，进而采用新颖的需求空间方法，理解顾客选择的真正推动因素。

公司展开调查，绘制出包含一系列需求空间的需求图。这是第一个经验教训。

第二个经验教训是：公司确保整合各品牌组合的调查结果。

第三，公司的调查并非一次性，而是每年进行一次或两次。顾客需求不断改变，必须紧跟其步伐。

第四，公司广泛运用需求空间思维，不仅用于产品创新，而且用来全面审核组织。确保公司以需求为中心，而不仅是以消费者为中心。

希尔顿全球酒店集团

大部分消费者类别都能实现惊人增长，无法发现消费者需求点的企业很少。但多数组织都抗拒新的上市方式，只采取防御措施而不主动出击。

希尔顿全球酒店集团就是这样一家公司。

2007年私募基金[6]黑石集团以260亿美元融资收购希尔顿全球，选中拥有30年酒店从业经验的克里斯·纳塞塔（Chris Nassetta）负责运营希尔顿，纳塞塔知道自己有得忙了。这家历史悠久的酒店企业——全球最知名的酒店品牌——已经落魄潦倒。

挪威移民之子康拉德·希尔顿，于1919年在得克萨斯州达拉斯建下一座高层酒店，创办希尔顿酒店。不久之后，酒店发展为高档连锁酒店，经常有名流光顾，颇具吸引力。希尔顿酒店成为提供酒店服务和营造奢华体验的典范。

在20世纪40年代的上升期，希尔顿酒店收购纽约罗斯福广场酒店，成为美国第一家跨越东西海岸的酒店集团。1947年，罗

斯福广场酒店宣布一项值得纪念的记录，即其成为世界上首家在全部客房安装电视的酒店。[7]

40年代末，希尔顿获得世界最奢华酒店集团的声誉，同时买下纽约华尔道夫酒店，并在波多黎各开设卡尔比希尔顿酒店——集团第一家国际酒店。

20世纪50年代期间，希尔顿酒店继续光芒四射，定义了整个《广告狂人》时代。第二次世界大战后，希尔顿在欧洲伊斯坦布尔开设第一家从头开始建设的现代酒店，在芝加哥为伊丽莎白女王二世举办宴会，更吸引了玛丽莲·梦露等电影明星。传奇酒保雷蒙·蒙奇多·马雷罗（Ramon “Monchito” Marrero）正是在波多黎各希尔顿酒店调制出凤梨可乐达鸡尾酒，备受上流社会和好莱坞推崇。[8]

但到了20世纪60年代，希尔顿开始丧失爵士时代光环，不过时尚人士仍然会选择在最知名的希尔顿酒店住宿。约翰·列侬和小野洋子曾在阿姆斯特丹希尔顿酒店举行“床上和平行动”，抗议越南战争。猫王则住在威基基海滩希尔顿夏威夷度假村，大约20年后迈克尔·杰克逊也选择居住此处。

1999年9月，希尔顿以31亿美元的价格收购普罗姆斯酒店公司，成为当时全球最大的酒店公司之一。这一重大举措新增了普罗姆斯逸林酒店、大使套房酒店和汉普顿旅馆，使希尔顿在不同细分市场新领域获得新的成功差异化品牌。

但从整体看来，希尔顿品牌本身逐日走向困顿，似乎其全盛时代已经成为过去。正如《华盛顿邮报》观察到的：“希尔顿公司已经成为管理不善和内部分裂的代名词。”长期以来，比弗利山庄总部的管理人员一直把一切当作理所当然。“公司没有创新文化，”纳塞塔回忆道，“更多是一种‘不急不缓’和‘因循守旧’的文化。”[9]

对于一家原创现代高端酒店的创始人而言，这是多么令人扼腕的衰落。

为了重回正轨，纳塞塔和团队成员专注于三大品牌相关问题：重新定位摇摇欲坠的希尔顿旗舰品牌；振兴全部服务组合，包括希尔顿逸林酒店；重新制定希尔顿荣誉会忠诚计划，将其打造为与酒店同等的品牌。

他们深知希尔顿品牌必须重新与顾客建立情感联系，夺回顾客的热情，让那个一度为皇室、摇滚巨星和上流社会所钟爱的希尔顿酒店再次启航。

重塑品牌组合：抓住顾客选择的真正推动因素

汤姆·格雷科审视菲多利之后，发现公司很多品牌彼此重叠。这可不是什么好事，反而意味着公司品牌相互竞争同一批顾客群体。纳塞塔发现希尔顿全球存在同样的问题。黑石集团收购公司时，共有九个酒店品牌，其中最奢华的是华尔道夫酒店和康拉德酒店。其次是提供“全方位服务”的酒店：希尔顿酒店、逸林酒店、大使套房酒店。紧着是提供“专门服务”的酒店：希尔顿花园酒店、汉普顿旅馆和惠庭套房酒店。此外，还有分时度假品牌希尔顿度假酒店。

部分酒店是无可争议的冠军和品类杀手：汉普顿旅馆是其一；大使套房酒店是其二。2011年至2015年间，汉普顿旅馆四次高居《企业家》杂志发布的特许经营500强名单榜首。大使套房酒店九次获得J.D.Power客户服务奖。[10]但很多全方位服务品牌——不止是希尔顿酒店——表现不佳，开始败给提供专门服务的酒店，后者以合理的价格提供产品和服务，虽然数量不多但都必不可少。

希尔顿公司两家全方位服务酒店品牌，艰难地提供各种各样地优质服务。公司的质量保证和顾客满意度评分就是例证，纳塞塔发现评分全部呈下降趋势，逸林酒店一年间下降3%，希尔顿酒店下降2%。另外，酒店彼此之间的特色和差异化明显不足。与菲多利一样，各个品牌的目标群体均大同小异。

希尔顿品牌全球总裁吉姆·霍尔特豪泽（Jim Holthouser）向我们解释说：“2008年，我们还在纠结逸林酒店和希尔顿酒店

的差异。逸林酒店应当是一个拥有自己特色的独立品牌，但并未得到界定。”于是，纳塞塔转向寻求希尔顿专属数据推动品牌和商业产品管理人员的帮助，其中包括霍尔特豪泽。与格雷科在菲多利的做法一样，纳塞塔要求团队使用注重情感联系的全新市场研究方法。本章前文已经介绍过，传统的市场研究基于辛迪加数据和行业细分，按年龄、收入和场合对人群进行大致划分，比如“休闲与商务”或者“长住与短住”。相比之下，新方法更加细致，并能说明不同人群在不同场合和不同时点的需求，尝试抓住顾客选择的真正推动因素。

为了得到答案，希尔顿公司进行了数百次采访，调查了来自美国、加拿大、英国、德国、中国、日本、巴西和埃及的成千上万名顾客。受访者需描述其需求及其产生需求的时间（这一点尤其重要）。调查结果十分惊人。希尔顿公司第一次了解到顾客真正在意的是什么。根据顾客踏进酒店时的真实需求，可以将酒店市场划分成各种类别——即需求空间。

酒店分类均使用日常用语表达。“轻松安逸”需求空间的顾客希望能获得“无忧无虑的体验”。“回报”需求空间的顾客则希望“即使出差也要有度假的感觉，因为工作实在太辛苦”。希尔顿品牌团队总计确认了12个需求空间，随后将各个品牌分配至一个或多个需求空间。

顾客工作使各品牌定位各不相同。希尔顿酒店分配到“休整恢复”空间，逸林酒店分配到“人际关系”或“个性化”空间。分配规则基于酒店可以提供以及不可以提供的服务，防止酒店功能与其他酒店重复。

本章随后会具体讲到，希尔顿酒店和逸林酒店的目标顾客极为相似。通过明确两家酒店的定位，公司解锁了增长和顾客机遇。“休整恢复”空间涵盖极广，是对希尔顿品牌的完美补充，因为公司已经提供从会议酒店到度假酒店的各种产品组合。公司拥有大量商业和休闲顾客，需要更大的成长空间。

同样地，“人际关系”或“个性化”空间则是逸林酒店的理想选择。该品牌偏向寻找良好服务但不需要顶尖住宿条件的商旅顾客。

复兴希尔顿酒店：寻找独特的差异化品牌定位

2007年黑石收购公司之前，在希尔顿品牌酒店住宿的顾客，一定会震惊于这一伟大品牌的衰落。以华盛顿特区市郊的麦克莱恩希尔顿酒店为例，该酒店就是希尔顿品牌衰败的缩影：古老、陈旧而且过时。

但纳塞塔深知复兴一个标志性美国品牌需要做的事。他需要加强关注顾客，就像20世纪40年代和50年代一样。他要求品牌团队反思希尔顿吸引顾客的方式。团队的建议是重新让希尔顿“时尚”起来，这也是传统的观点。从某种意义上讲，这一建议完全符合逻辑。鼎盛时期的希尔顿就是时尚的。如果希尔顿想要重现早年的成功，为何不重拾公司的伟大遗产？

但纳塞塔对此却持怀疑态度。他本能地意识到由于公司的规模和全球影响力，时尚市场不再适合希尔顿。循着这一直觉，品牌团队展开详细的数据驱动需求空间研究，得出的结果与典型的市场研究结果截然不同。研究人员调查了顾客的真实选择。您认为酒店必须具备哪些条件？您对今天的酒店业和希尔顿酒店有何看法？您对未来的酒店有何想法？请看下面描述的图景：哪幅图最符合希尔顿品牌？

参与调查的一位典型顾客叫约翰。

约翰是一家IT服务公司的客户经理，已婚，有两个十多岁的男孩。他每年有22晚出差在外。通常他会选择提供全方位服务的酒店。他喜欢酒店提供的“额外服务”——高端私人服务和客房服务。他把自己称为“略有几分忠实的”希尔顿顾客。[11]

我们首次与他交谈时，问过他对必备条件的看法。“第一，房间必须干净，”他说道，“这听起来简单，但酒店的脏乱差令人发指。我只要走到房间里就知道会不会出问题。我先要查看通风口，如果积有灰尘，问题就来了，马上我就会闻到霉菌的味道，不管实际上有没有霉菌。早上使用盥洗室，我会看排水速度，如果排水慢，那下水道一定有头发。希尔顿通常不存在这些问

题，不过我还是发现少数酒店会有。如果错过这些细节，很难挽回顾客的心。”

约翰接着谈到对品牌整体的看法。“希尔顿可以说是非常可靠的商务连锁酒店。但现在稍显过时。酒店建筑跟不上时代，陈旧的设施必须换掉！说难听点，就像化着浓妆的老女人，明显负担不起自己亟需的整形手术。每次进到房间，我都会径直走向床铺，脱掉那颜色老土的祖母辈床罩，看起来就像要隐藏什么秘密一样。”

这样说来，如果他不喜欢陈旧的外观，他想要的是什么呢？他希望在希尔顿获得怎样的住宿体验？“最重要的是，我希望第二天醒来时感到精力充沛，准备好应对一天的事务，有信心搞定会议，不会因为没睡好而肿着两只眼睛，即使晚上十点半入住也能吃到健康的食物。这就是我希望在希尔顿获得的体验。”

随着交流的增进，约翰放得越来越开，很快变得固执起来。“我越想越觉得希尔顿迷失了方向。你可能不知道，但在以前希尔顿可是分外奢华。二十年前，能住在希尔顿说出去都是一种荣耀。现在多了个好坏区分。希尔顿依然大名鼎鼎，却不再是品质的代名词，辜负了树立的品牌形象。”

希尔顿采访了很多像约翰这样的顾客，围绕“出行方案”对10000多名顾客展开调查，评估公司未来机会。霍尔特豪泽解释说：“我彻底放弃了传统的细分方法，比如围绕人群进行的细分。人群给出的住宿顾客信息少之又少，因为大家都很相似。我脑子里都在想着这些针对特定出行场合、情感需求和价位的品牌，甚至能想上一整天。把目光转向公司具体的产品组合然后着手思考出行解决方案，远比人群调查有意义得多。”

首先，调查结果确认打造时尚希尔顿的想法是错误的。严密的数据分析表明，“时尚”情感空间非常小，仅占市场的2%，对于拥有550家酒店、成立将满百年的希尔顿全球品牌而言过低。

如果团队采纳广告机构的意见，那么希尔顿的外观及其给人的感觉，会更像竞争对手喜达屋集团旗下的时尚都市精品酒店品牌W。但即便希尔顿成功转变，品牌仍然不可能获得增长并与顾客建立联系。

其次最重要的一点是，调查结果揭开了希尔顿应当关注的一个情感空间，即“休整恢复”空间。该空间涵盖休闲和商务旅客，是希尔顿品牌的完美之选。希尔顿从创办之初，一直力求成为全体旅客的不二之选。例如，1959年公司开创机场酒店理念，在旧金山机场开设380间客房的希尔顿酒店，接待商务和休闲旅客。

根据详细的顾客反馈，希尔顿团队确定“休整恢复”空间是一个不断增长的庞大空间，占市场的25%。这是顾客继“无忧无虑”之后的第二大情感诉求。此外，团队确定公司在该空间具有“获胜资格”，但并未占据“应有的市场份额”。

凭借调查信息，希尔顿开始重新定位其旗舰品牌。首先，公司重新启用创始人立下的座右铭“让世界充满如家一般的光明和温暖”。这成为精心制定的“品牌架构”的“愿景”，其核心是打造希尔顿的品牌“个性”，包含五种“个性特征”，顾客表示在希尔顿登记入住时都会注意到这些特征，即“正宗”“国际化”“大气”“清爽”和“精干”。此外还包括公司的一整套价值观：“热情”“诚信”“领导力”“团队合作”“所有权”以及（重要地）“即刻”。希尔顿曾经定义过一个时代，但那个时代已经远去。现在，它希望为新时代代言。[12]

品牌团队确定希尔顿的个性和价值观之后，开始制定其部分功能和技术特征。团队引进所谓的圣牛，即希尔顿旗舰品牌独有的特征。公司提供全方位服务的其他酒店品牌不得提供此类服务。其中一项是每周7天每天24小时的优质餐饮服务；另一项是位于酒店大堂的连接站，提供高速互联网接入，供顾客举行会议或打印登机牌等。

其次，希尔顿为顾客带来一些“独特的小惊喜”，比如行政休息室、大堂酒吧和新式客房，房间内部一尘不染，配备白色舒适大床和全新平板电视。此外，各项服务“价格合理”。此前，顾客一直抱怨希尔顿过于计较，现在，酒店需要树立“大气”的形象。希尔顿秉承这一精神，孜孜不倦地快速、果断应对投诉、解决问题。

麦克莱恩希尔顿酒店的变化尤为惊人。步入大堂就能看到高科技休息区，配有一面电视墙和多台电脑，均提供Wi-Fi和打印

服务。如需开会，可以选择67座的大会堂，也可以选择可容纳1300人的舞厅。客房设有高清平板电视。下楼即可用餐，餐厅使用农场直供食材以炉火烹制美式菜肴，顾客坐在炉边静候即可。

一位顾客评论说：“麦克莱恩希尔顿酒店堪称一流。从前门接待到退房离店的员工都很优秀。住宿设施非常舒适、漂亮而且全新。公共空间、酒店和餐厅装潢美观，是约会和放松的好去处。如果你需要住宿，非麦克莱恩希尔顿酒店莫属！”[13]

复兴逸林酒店：以适当的功能特征提供情感承诺

每位顾客迈入希尔顿逸林酒店，前台都会致以亲切问候，并赠送一块温热的巧克力曲奇饼干，这是逸林由来已久的传统。向任何一个美国人说起“逸林”，他很可能会立刻想到“饼干”，二者已经合二为一。

逸林酒店每年大约送出两千八百多万份小零食，作为客人的“欢迎”礼。“20世纪80年代初期，大多数酒店只为VIP提供小礼品，”逸林的营销方案说道，“而我们认为每位客人都是VIP，他们都能得到小礼品。”

希尔顿连锁集团的其他酒店没有这一暖心举动：它是逸林酒店的标志之一，代表着逸林在希尔顿全球品牌“人际关系”或“个性化”空间的独特地位：在细节意味着一切的时代，提供温暖的酒店体验。1999年希尔顿收购普罗姆斯酒店公司，逸林成为希尔顿品牌组合之一。但与希尔顿品牌不同的是，它没有明确的定位。逸林创立于1969年，只是一个比希尔顿旗舰品牌低一级的“类似”品牌。

在研究需求空间的过程中，希尔顿团队成员意识到他们无法根据酒店实际情况，明确品牌定位。每一家逸林酒店都不一样。但他们发现对于那些抱怨“度过漫长、劳累、没有人情味的旅程之后，希望获得私人、个性化服务”的顾客而言，逸林正好满足其需求。逸林明显具备该空间的“获胜资格”。

旗舰品牌改造完成之后，希尔顿开始树立逸林的品牌形象，酒店承诺“通过真正地理解客人的个体偏好，增加出行体验的人情味”。这意味着酒店必须“提供极其舒适的环境和个性化的暖心举动，让旅客感受到自己是备受重视的个体”。

凭借标志性的曲奇饼干，逸林的这一完美“暖心举动”已经深深扎根其酒店文化，但还不足以保证取得成功。诚然，洞察顾客选择的推动因素必不可少，但功能和技术特征的有效实施同样重要。

这就是逸林犯错的地方。酒店目标顾客愿意就部分酒店设施妥协，只要保证优质的服务质量即可。但若服务水平低于预期，他们便不再忠诚。

通过对比逸林酒店的质量保证评分，希尔顿品牌团队发现了这一点。团队成员向顾客提出一个非常直接的问题：“您登记入住时是否拿到曲奇饼干？”部分酒店的肯定答案仅占75%。

这让总部的管理人员忧心忡忡。酒店经理同样大惑不得其解，他们一直宣称向所有客人发放曲奇饼干。到底发生了什么？为了找出问题的症结，希尔顿派出一组研究人员到得分极低或者极高的酒店调查。结果发现低分酒店的经理并没有说谎：每位客人都能在前台拿到曲奇饼干，但前台人员分发饼干的方式存在显著差异。

低分酒店的前台人员通常把一袋饼干放在吧台下方，发给登记入住的客人，并无任何暖心之处，也没有展现出任何热情，只是在履行一项工作职责，发放饼干不过是“另一件需要做的事”，发完打勾了事。相比之下，高分酒店则十分郑重。前台人员会在登记入住之前，戴上白色手套，走向保温托盘，用夹子选出一块饼干，交给顾客。整个过程是一个欢迎仪式，而非交易行为，为顾客留下难忘的一幕，甚至具有一定的戏剧性，足以与客人建立情感联系。

“逸林品牌给我的教训是，”吉姆·霍尔特豪斯说道，“一致性不一定意味着提供一模一样的产品，它最终的意义在于践行承诺。所以我们为逸林酒店确立了关爱（CARE）的文化，这里的关爱代表的是创造有价值的体验，为品牌带来一致、独特的暖

心之举。”

忠诚因素：为“皈依者”提供值得分享的经历

希尔顿团队利用顾客需求空间方法打造出极为不同的品牌组合。希尔顿酒店和逸林酒店之间的界限不再模糊不清。但团队成员还看到其他方面的复兴潜力：即希尔顿忠诚计划希尔顿荣誉会。他们认识到如能让希尔顿“信徒”（多次到店客人）满足，这些“皈依者”同样会用忠诚回报希尔顿，并向朋友和家人宣传希尔顿连锁酒店。

该计划于1987年启动，拥有4400万会员，[15]占全球入住人员的50%，2014年为酒店创收130亿美元。希尔顿团队展开新一轮的需求空间市场调研。什么是会员选择的真正推动因素？为什么他们忠实于某个酒店集团（并从中获得忠诚利益）而不是其他酒店集团？

为了找出答案，希尔顿采访了数千位消费者。其中一位名叫鲍勃，他是一位不折不扣的“精英”商旅人士，一直奋战在旅途中。每年离家出差170晚，没有妻子和两个青春期孩子的陪伴。商务旅行给鲍勃和家人带来很多伤害。多年来，他错过无数次家长会和孩子的运动会。妻子非常理解他，知道出差是工作需要。即便如此，很多时候她仍然难免责备鲍勃没能陪伴左右。鲍勃一直努力做一名合格的丈夫，出差的每个晚上都会给家里打电话，但有时电话问候并不够。

鲍勃大部分时间住在希尔顿旗下品牌酒店，主要是汉普顿酒店，所以他加入了荣誉会计划。“如果你靠出差为生，也要尽可能利用这一点，”他说道，“能被特殊对待是件好事。当然，所有酒店公司都有积分项目，不过说实话，我并不清楚哪家的政策更优惠。”

那为什么他会忠实于希尔顿并加入荣誉会计划呢？“我觉得积分对我很重要。我可以为家人做些事，弥补没能在家的日子，为他们做一些特别的事。感谢荣誉会，没有忠诚计划我无法做到这些。”

鲍勃喋喋不休地谈起了忠诚计划，因为他对那次美妙的旅行仍然记忆犹新。“我现在没有多少积分，因为我们刚从夏威夷格兰瓦雷阿酒店度假回来，”他说道，“我妻子非常感谢希尔顿。那是我们住过最好的酒店，能免费住800美元一晚的房间真是太好了，多少也能弥补一下每周五天不在家住的日子。”

整理鲍勃以及其他数千位顾客提供的信息之后，希尔顿发现一个显而易见的事实：忠诚计划应当成为一个品牌而不是计划。它应当与顾客建立情感联系，如此便能与其他忠诚计划区分开来，不再是单纯地积上尽可能多的分数。

希尔顿品牌团队在研究选择的推动因素时，很快发现一个巨大的情感空间，他们决定称其为“值得分享的经历”。处于这一空间的顾客希望获得足够的忠诚积分，这样便能带着爱人来一场梦寐以求的旅行——一场一生一次的旅行、一场原本可能无力承担的旅行。重要的不是积分，而是顾客的经历，是他们与家人建立的联系，以及反过来与希尔顿建立的联系。

这正是鲍勃一直在讲的需求空间，而我们浑然不知。希尔顿最终针对希望获得“值得分享的经历”的顾客制定出荣誉会计划，从而与顾客建立情感联系，创造出功能性产品，并从积分竞争中脱颖而出。

需求空间实测结果

专注于顾客需要或“需求”的策略，使希尔顿全球取得不俗的业绩。旗下各品牌全面复兴，展现出真正的差异化。

吉姆·霍尔特豪斯说道：“现在来看逸林酒店，就知道它与众不同。我们树立了酒店形象。两个品牌的设施、服务、价位和消费者明显不同。”公司的经营成果就是转型的证据。2012年，逸林成为增长最快的旗下品牌，酒店数量增加60%，从2008年的184家增至今天的400多家——另外还有150家正在建设，已经成为希尔顿最重要的增长引擎之一。[16]

至于希尔顿酒店，他表示希尔顿品牌“仍然是领先增长力量，全球各地有160多家酒店正在建设当中”。他补充道：“希尔

顿品牌仍然享誉世界，并且在改进服务文化方面取得巨大进步。部分希尔顿酒店转为逸林酒店同样取得重大进展，两个品牌均能从中获益。展望未来，考虑到希尔顿品牌的规模、历史和全球影响力，我们需要谨慎考虑转型事宜，以实现公司目标。我相信公司的长期计划必定能实现目标。”

品牌战略取得成功的真正标志是希尔顿重新上市。2013年，黑石售出27亿美元的股票，公司估值330亿美元，[17]比2007年的收购价高出27%，成为全球酒店运营商当中规模最大的首次公开募股。公司高价买入时，通常被迫低价卖出。但黑石反其道而行之，在市场高位买入，经历的大萧条之后，以更高的价格复出。

价格虽高却合乎情理。自2007年以来，希尔顿全球一直是全球增长最快的酒店公司。公司今天拥有4300多家酒店，共计12个品牌，在94个国家设有715000间客房——比2007年黑石启动转型时多出37%。[18]

纳塞塔预计公司未来20年将有大幅增长。“行业前景达到空间利好。”他在2014年致股东函中这样写道。[19]他的乐观估计建立在全球旅游业蓬勃发展和新兴市场中产阶段崛起的基础之上。希尔顿已经做好顺应趋势的准备，目前已有230000间客房准备就绪——数量达到酒店业最高，且较之2007年提高68%。另外还有120000间客房正在建设当中——自2007年以来增加144%。无论是已提供客房数量、筹建客房数量还是开发线客房数量，希尔顿均是首屈一指。

“我们的目标很简单，”纳塞塔说道，“就是为世界各地的所有顾客服务，满足他们的一切住宿需求，从而推动顾客忠诚度、提高市场份额和酒店股东回报，反过来继续加快净单位增长和股东额外回报。”[20]

迄今为止，希尔顿全球的成功充分证明了将顾客选择置于企业核心的强大之处。

希尔顿的经验教训

从希尔顿的故事中可以吸取三个经验教训。一是你要相信调查客户选择推动因素的研究数据。如此一来，你就可以发掘出巨大或者至少规模相当的需求空间。正如希尔顿所发现的，当大批奔波人士在寻找“休整”之地的时候，以“时尚”空间为目标已经毫无意义。

二是技巧和小细节非常重要。人际关系是逸林酒店的“绝招”，代表顾客“需求”。但也得关注需求产生的“方式”。不注重细节永远无法做好事。在适当的时间以适当的方式提供曲奇饼干就是细节之一。但并非每家酒店都能做到，原本的暖心之举、一番好意，却被部分酒店视为一项刻板的工作。换而言之，它已经失去意义，无法与客人建立联系。你必须采用“适当的”技巧建立联系、赢取空间。

三是企业的每个关键要素都可以成为品牌，具备与消费者建立情感联系的潜力。谁会想到忠诚计划能够像酒店品牌一样成为一个独立的品牌？希尔顿忠诚计划荣誉会就是这样一个品牌。希尔顿听取顾客的心声，将忠诚计划转变为实实在在的竞争优势。公司意识到与顾客建立的联系越紧密，企业越强大。

结论

如果你有多个品牌，务必确保各个品牌的独特性及其之间的区别。希尔顿和菲多利均发现重叠品牌会相互蚕食。

退一步思考消费者选择的真正推动因素，便能找准明晰的需求空间。

菲多利能够找准大型宏观零食市场，而不止是以狭隘的咸味零食市场为目标。希尔顿则能分离希尔顿酒店和逸林酒店两个品

牌，使其在完全不同的两个市场发展业务。

三个要点

1.了解你的需求空间。世上没有所谓的成熟企业，只有江郎才尽的管理团队。如果你感到毫无动力，就是使用需求空间工具的时候到了。需求空间可以为公司注入新活力。菲多利和希尔顿均利用该工具取得可喜成果。它们借助需求空间找到新客户，找准新客户需求，从毫无想法一跃变为思如泉涌。

2.执行、执行、执行。需求空间工具本身不能带来增长。增长需要创造力、实验、投资以及年复一年的辛勤努力。菲多利和希尔顿均认为需求空间工具可以激发想象力，助他们走上增长之路。需求空间可以识别出应对消费者的不同需求的方法，展开精准、有力营销，并为处在需求空间的顾客创造一系列福利。你需要将各式产品分离，以免在“自相残杀”中枉费心机。

3.做出选择并分清轻重缓急。需求空间工具可以帮助你确定各个机会的轻重缓急，做出分配业务组合投资预算的最佳决策。投资发展高回报、高增长业务，同时减少低回报、低增长业务的投入。菲多利加强乐事、多力多滋和多堤士以及新营销渠道的投资。希尔顿则大举投资旗舰品牌和逸林品牌。果断的投资组合分配可以增加整体回报，务必将市场洞见与增量回报相结合。

几个行动要点

1.绘制需求空间全面示意图。

2.根据规模最大、增长最快的场合、情感和用途制定产品。

3.利用组合优势，建立不同、分离的差异领域。

4.理解并追求增长，这可以让你恢复生气。

5.利用需求空间知识找准竞争对手。

6.想象精确的产品规格。不要强迫消费者妥协。获取并保持关注。

7.注意价位上下市场。寻找盈利的高端市场通常较为容易。低端市场则易规模化和寻求利润的成本优势。

8.利用先前知识作为成长平台。使每一次需求空间周期成为进一步深入学习的机会。

绘制需求空间示意图。理解自己的位置以及竞争对手的位置。说出30个最重要的技术、功能和情感因素。广泛讨论组织的调查结果。将需求空间示意图用作所有发展活动的起点。

第4章　形象很重要——消费者真的会根据书的封面来评判一本书

本章简介

要点

消费者都是用眼睛购物的，所以商品一定要有视觉冲击力，注重美感，抓住消费者的全部感官。商家都应当以提供丑陋之物、无趣之物、循规蹈矩之物为耻。视觉展示能够打造出销售冠军。消费者纷纷描述自己看到的一切，言语间充满对美丽的赞誉。意大利人最先领会这一道理，一代又一代的手艺人不断传扬着他们的世界观。

本章案例

本章将介绍毛衣之王的崛起和致富故事，以及一家主题公园如何从儿童游乐圣地演变为成人亦欲罢不能的度假圣地。两个故事的共同之处便是他们那令人叹为观止、难以忘怀的设计。

布鲁奈罗·库奇内利（Brunello Cucinelli）将毛衣推向新的高度，他用世界上最细的羊毛织出色彩炫丽的毛衣，陈列于简洁、干净的店铺内。从上衣到下装，从里衣到外衣，从运动装到成衣定制，无所不包。他从设计师的角度建立出一种新的生活方式，并从视觉营销中获得消费者的忠诚和推荐。

华特·迪士尼（Walt Disney）则将自己的公园打造为梦幻成真之地，在这里现实为虚构让路。神奇王国真能实现神奇。华特的继任人将公园提升到新的水平。一支“幻想工程师”组成的队伍投入数十亿美元让公园跟上时代的步伐，每日入场费达到世界最高。

本章综述

当顾客看着你的时候，他们看到了什么？可能是货架上的产品，可能是店铺营业员的笑脸（或苦瓜脸），可能是网购所需的等待时间，可能是衣服面料或食物原料，也可能是你对赞美或抱怨的反应。

换而言之，当顾客看着你的时候，他们几乎能看到一切。你得了解这一点，并加以严肃对待。因为我们都知道，第一印象会形成定势。每次面对顾客都是展现出最好一面的机会。

不要躲藏，数字时代已经让你无处可藏。务必诚实、公开、透明，时刻准备好展现你的面容、身体和灵魂。

视觉形象很重要——核心价值观同样如此

你的形象真的很重要。但当顾客看你的时候，看到的不只是表面。只需一眼，顾客就能读懂你的内涵。你的形象——面向世界的一面——应当与你的愿景和价值观完全匹配。如果门面都是仿造的，那你注定失败。

本章我们将介绍的两家公司都有独特的风格和配套的核心价值观。第一家是意大利高端服装零售商布鲁奈罗·库奇内利，生产贵得有理的优雅手制休闲服装。在某些圈子，朋友们甚至不用看商标，就“知道”你穿的是库奇内利服装。同时品牌也能彰显你的特征：富有、高贵、细致、性感。

第二家公司是迪士尼。迪士尼无疑是现代卡通动画片的开创者，公司知晓想象力的全部力量。但这里我们要说的是迪士尼主题公园，公园具备迪士尼电影的一切标志：有趣、神奇、充满家庭乐趣。而它们确实做到了。

我们会讲到，形象与价值观的统一需要不断警惕，它不是自然发生的，而是需要想象力和艰辛的努力。你应当开发出一种珍惜情感联系的人文方法，设计一条连接顾客、员工和供应商的“磁性”供应链，并将完美主义思想发挥到极致。

布鲁奈罗·库奇内利

对于首次造访时装商店布鲁奈罗·库奇内利总部的客人，公司都会在这座精心装修的十四世纪古堡的顶楼会见他们。古堡位于意大利中部翁布里亚地区佩鲁贾省的索罗梅奥。从古堡顶楼可以欣赏到壮丽的美景：晴朗夏日的视野能达到数英里。眺望远处的田野，种满了柏树、向日葵、葡萄和橄榄。公司成立的办事处即位于古堡，此外还设有实习生新教室、200座剧院、室外露天剧场以及一间向外出售商品的商店，仿佛现代版的美第奇家族以惊人、艰苦的改造庆祝历史、文化和精神。

库奇内利公司第一眼便让人感受到不一样的价值观和关注点。创始人布鲁奈罗·库奇内利是一位哲学家、历史学家和人文学家。“我在生活中所做的事，都是出于人类的尊严。”他坐在纯白色的现代办公室内说道。他表示自己的公司是一家人文企业，“一张不仅为利润也为人类织就的人际关系网络”。

库奇内利是典型的潮人。采访当天，他穿着库奇内利特色服饰：白色衬衫系着灰色细领带，紧身工装短裤，搭配中筒靴。两天没剃的胡茬长得恰到好处。呈现出休闲裁缝的生动形象。三个小时的访谈期间，他时而微笑，时而大笑，不时辅以手势说明自己的观点，谈吐彬彬有礼，讲到他最关注的话题时：他表示自己的“人类梦想是通过企业创造有伦理、有道德、有尊严、更美好

的世界”。

他的办公室装潢类似电影布景，阳光从巨大的落地窗户照射进来。室外温度高达华氏八十多度，室内却很凉快。房间里安静得连一根针落地的声音都听得到，四处陈列着书籍和偶像的照片，从中可以看出他对足球的喜爱，也能看出羊绒的重要性。墙壁上的瓶饰装有各色羊绒——红色、黄色、紫色、绿色。这是一间会说话的办公室，书籍和羊绒就是他的灵感之源。

库奇内利17岁时与妻子费德丽卡相识，一位来自索罗梅奥的美丽女孩，距离他在佩鲁贾的家并不远。费德丽卡当时在一家毛衣店上班。两人交往期间，库奇内利读到哈佛教授兼营销奇才特德·莱维特（Ted Levitt）写的一篇文章，他从中学到四个原则。[1]

1.关注客户。

2.提供优质、技艺精湛、有创造力、有风格的产品。

3.专攻专业类别。

4.全球化。

库奇内利25岁开始创业，身无分文。但他借到20公斤羊绒，有朋友的帮助，还有家乡的熟练工匠，以及建立一家人文企业的动力。根据莱维特总结的经验，他关注客户，以最富有、对价格最不敏感的人群为目标客户。他倾向于付款及时的奥地利和德国客户，公司得以在无负债的情况下迅速增长。此外，他发现美国和其他国家游客经常购买意大利繁华大街出售的商品。他同时构想采用更优质的材料、面料和样式制出完美的产品。他选择羊绒衫作为自己“擅长”的类别。

20世纪70年代末80年代初是意大利大型服装企业贝纳通的光辉年代，公司亮丽的羊毛衫最为著名。库奇内利使用同样的色彩原则生产羊绒衫，将成品染上鲜艳明亮的红色、桔色、紫色以及许多其他颜色。当时，羊绒供不应求，是一种非常独特的材料。

库奇内利将20公斤羊绒织成70件毛衣，每件售价180美元。公司自此步入正轨，其独特、休闲时尚的商品吸引着来自纽约、米兰、罗马、东京、巴黎、伦敦和慕尼黑的富有顾客。回头客涌往奢侈精品店，从头到脚置办一新，消费高达每套10000美元。

公司约100家单一品牌门店的销售额一路走高，每年同比增长超过5%。另外，公司商品在大型高端商场出售，包括马库斯百货、萨克斯百货、巴尼斯百货、波道夫百货和哈洛德百货。2015年，公司商品销售额将超过4.5亿美元，主要市场北美洲和欧洲（不包括意大利）的销售额大致相同，其次是意大利以及亚洲的少量。

服装风格为日常优雅型，适合运动，技术含量高。开襟衫售价1785美元，圆领衫1215美元，亚麻西装3345美元，一条式样简单的裙子1350美元。此类服装设计目的是用于搭配穿着——面料轻盈，颜色柔和，具有时尚感。对于财力雄厚的男女，库奇内利风格能够提供适合所有场合的着装。公司产品三分之二为女式，三分之一为男式；其中85%为服装。

库奇内利羊绒是一种超细的纤维，直径为14～15微米。每年每只羊可采收250克“绒毛”。蒙古牧人通过梳理羊毛收取羊绒。无需用刀修剪，也不会对羊的皮肤造成伤害。随后由附近的私人作坊加工成纤维。

羊绒线是库奇内利品牌外观和价值观的核心。品牌的秘诀包括

（1）更优质的原材料；（2）独特的设计；（3）配色和搭配；（4）舒适度；（5）特色的外观和触感；（6）独有；（7）正宗；（8）关于创始人和公司起源的背景故事。

品牌不是产品上的商标，而是一种独特的形象

库奇内利服装有着既定的外观，即使没有商标也能辨别出来，采用独特的修身、现代剪裁和独有面料。

服装由意大利最优秀的工匠制成。库奇内利的家乡佩鲁贾是服装制作的温床，成千上万的小企业支持服装生产——面料、剪裁、制作和质量控制等。库奇内利从一开始便利用了当地匠人的天然供应链和技能，那是100年之久的当地专有知识和设计。

设计师设计的产品无所不包，涵盖整套服装——毛衣、便裤、鞋子、夹克、手袋和展示配饰。公司十分重视视觉营销，投入大量资源进行营销展示，展示的不只是穿着衣服的人体模特，更是一种生活方式——高贵、休闲、优雅的意大利人。

产品开发的提前期很长，秋/冬系列于1月（男式）和2月（女式）推出，产品相关工作提前一年开始。从“创意”到“对客销售”的总时间长达6～8个月。羊绒通过意大利供应商从蒙古和中国采购，尤其是Cariaggi Lanificio。面料则来自埃麦尼吉尔多·杰尼亚（Ermenegildo Zegna）、诺悠翩雅（Loro Piana）和其他重要的意大利供应商。皮制品专由意大利制革厂提供。库奇内利使用300家经认证的当地手艺实验室，其中80%位于翁布里亚，其余则位于附近的托斯卡纳、马尔什和威尼托地区。整个生产过程需要接受非常复杂的质量监督——从纺线到缝制、完成、清洗、熨烫、成衣、送货以及最后的“试穿”。

2013年广告费用占公司收入的5.5%，公司广告制作精妙且引人注目的平面广告，经常由英俊的库奇内利和他美丽的妻子费德丽卡以及他们现已成年的女儿们拍摄。公司总部挂着一幅巨大的相框，镶着在柏树林里拍摄的广告片，400名员工分散坐在100张桌子旁，全部穿戴库奇内利服装和配饰，这场大型派对的画面一直延伸到远处，代表着品牌的无限力量。

除广告之外，库奇内利谨慎地选择报纸和杂志宣传品牌。他的办公室里有很多《纽约客》《华尔街日报》《时尚芭莎》《时尚》《世界报》以及其他著名商业和时尚媒体刊印的文章复印件。

如果说传统营销重要的话，那么顾客倡导更加重要。品牌已经真正地实现了口碑增长。消费者看到优质的面料和时尚的设计，并认为那是其品味、财富和风格的象征。

我们首次受库奇内利品牌吸引，是在两年前的一场晚宴上。一位客人在没有任何提醒或自我介绍的情况，靠过来说道“摸摸我的袖子”，那可是我们第一次见面。她的袖子非常柔软。我们后来知道她叫乔伊，是一名库奇内利信徒。“我10年前到意大利旅行时发现了这个牌子，直到最近都还是我的秘密。库奇内利的毛衣让我自豪、开心。我总共有10件，它们是柔软的奢侈品，我喜欢这些毛衣带来的肌肤触感。不过现在也开始欣赏库奇内利的裙子、夹克和配饰，都太适合我了。”

乔伊表示已经向10位好友介绍过库奇内利品牌。她会带好友们到芝加哥托尼橡树街购物天堂拐角的库奇内利精品店，或是密歇根大道萨克斯百货的专卖店。“我更喜欢到精品店购物，还认识那里的经理。他是正宗的意大利人。”她轻声说道。

“我还没离婚的时候，我老公认为我花1500美元买一件毛衣真是疯了。我们现在已经不在一起。自从分开以后，我就拿着分到的钱购买库奇内利。”她笑着说道。

这位45岁的营销主管并不孤单。库奇内利表示收到过很多注重专属和独创的顾客来信来函。他们不希望库奇内利有任何改变。“别再扩大规模了，否则会承受不住。”他们在信里说。

投资者的态度也是如此。2012年，库奇内利IPO的认购人超出17倍多，投资者都是名人，包括富达（Fidelity）、资本世界投资者（Capital World Investors）、黑石（BlackRock）和意大利奢侈时装杰尼亚。IPO可以获得公司壮大所需资金，但并不意味着改变理念。库奇内利说投资者告诉他：“不要做任何战略改变，继续追求营业额和利润的良性增长。”IPO结束后，库奇内利保留61.1%的股权，现在参与了家庭信托，价值约10亿美元。[2]

打造人文组织——你的“形象”就是你的价值观和宣传

“没有人类价值的经济毫无价值，”库奇内利说道，“我引导的是一个人文企业。”

他在谈话的时候会在纸上画画写写。虽然会说点英语，不过他喜欢用意大利语讲述自己的故事，“以求用词适当、准确”。他面部表情丰富，语速很快，妙语连珠，口译员几乎跟不上。他只会在沉思以及抽出白纸来全面讲述故事时才会停顿。这故事就像一则寓言，而他之前肯定已经讲过。

他断断续续地讲述了自己的人文资本主义故事。故事基于他对带来意大利社会主义震荡的马克思以及对西方严酷商业世界的理解。他喜欢引用罗马最后一位“杰出”皇帝马可·奥勒留的名言。在他的《沉思录》中，奥勒留是一位秉承服务、责任和永久信任信念的斯多葛派哲学家。“我们努力每天都践行他的训诫和行为，”库奇内利说道，“我们正在建立一种新形式的民族资本主义，歌颂人类尊严。我们努力在不伤害人类的前提下从事生产活动，希望生产出顾客不会丢弃的产品，而是可以传递给子孙后代。”

库奇内利的经商方式是在孩提时代形成的。他是一位贫农的儿子，生长在工人和佃农家庭，但他仍把早年生活形容成“人间天堂”。他解释说：“我们一无所有，但却很开心。我与12位直系亲属还有邻近家庭的14位其他家庭成员生活在一起。当时没有机器，没有自来水，也没有电，可以闻到泥土的芬芳。家里从来不会有苛责的话语。”

他认为自己不是公司的所有人。“我觉得自己是公司的守护者，我的目标是离开公司的时候，能够将它经营好，而我的职责就是保护并改进这一片小天地。举个例子，我们在山顶建的剧院可以使用300年。”在财务方面，他的目标是维持每年10%的“良性”、可预测的稳步增长以及公平利润。

库奇内利从一开始就将“人文资本”原则运用到公司经营中。他表示：“公司尊重员工；为工人提供光线充足、美观、安全的工作环境；支付生活工资；鼓励创意和灵感。”今天，村里（共500名村民）很多人都在公司工作，每天享受3.20欧元的午餐，实行集中工作日制度，公司同时投资社区艺术和运动项目以及当地改造。

对于员工而言，他是理想的雇主，支付的工资比其他公司高出大约20%，每名工人还能享受光线充足的设计空间。除古堡之外的办公楼，同样拥有落地窗、喷泉、雕像公园和具有视觉震撼力的建筑。此外，他成立了伦理委员会“确保人的价值占公司生命的首位”。

这并不意味着他是个软弱的人。“正如大师圣本笃所言：努力做一名刚柔并济之人，既是严师又是慈父。”由于他的工作方法极有条理而严谨，所以被员工取了“德国人”的绰号。全体员工的工作时间均相同：从上午8点到下午5点30，不需要加班。员工餐厅是一间明亮的现代化房间，长方形餐桌可容纳12～16人，大家可以像一家人一样舒适地坐在一起用餐。每张餐桌都放有果盘和鲜花。采访当天，服务员先上开胃菜——意大利调味饭和蔬菜，搭配新鲜面包和限量布鲁内洛品牌的橄榄油，还有混合沙拉。第二道菜是小牛肉和蘑菇。然后是甜点杏酥糕。最后一道是浓郁的意大利咖啡。很多员工午餐后都会聚在室外休息一会，再开始工作。

库奇内利拥有约1300名员工，3500名合作工匠，建立起当地供应商网络，包括面料坊、加工厂和设计师，这些供应商由于私人关系和长期的商业关系，对库奇内利非常忠诚。

今天，这家建立在员工和供应商关系之上的人文企业，使得库奇内利能够提供优质商品，成为创新先驱，并为美国、欧洲、日本、中国和俄罗斯顾客生产“意大利制造”服装。

信徒采访：每年花费100000美元购置衣物的顾客

57岁的法耶非常富裕，她居住在多伦多，还在曼哈顿公园大道有一处房产。法耶的丈夫是一位私募股权投资者，20年间进行了十多次交易。法耶过去在大型企业全职从事计算机外包项目。如今她过上了高品质生活：经常旅行，抽时间发展家族基金会，时不时和朋友们在家里聚会——她的家一处是位于玫瑰谷的美丽宅院，一处是纽约的三室花园洋房。[3]

她每年有能力支出100000美元购置个人衣物，这也是她的实际支出。

她最爱的品牌是布鲁奈罗·库奇内利。“我是在去意大利游玩时发现布鲁奈罗品牌的。他家的衣服很柔软，样式时尚、低调，店内服务一流。穿上布鲁奈罗的服装，我根本不用多想要穿什么衣服、穿上会是什么感觉等。”她说道。

法耶有一间10乘12英尺的衣帽间，衣物按风格、穿着场合和穿着时间收纳。衣柜虽然没有满，但衣服很多。秋冬服装50%都是库奇内利。其他家的衣服不超过两三件。全部服装30%是休闲服，30%是工作服，另外40%是考究的晚礼服。

采访当时，她从库奇内利新购置了一条裙子、一件外套、一条正式的宽松长裤还有一双雪地靴，价格远超5000美元。“我喜欢他家的衣服，喜欢这种欧式风格，不会显得太过庄重，也不会过时。有些五年前买的衣服我到现在都经常穿。”法耶告诉我们说。如果她觉得衣物过旧，就会送给朋友或者捐给慈善旧衣店。

她喜欢的不只是服装的外观，也包括其价值观。“库奇内利照顾村庄、照顾工人的故事十分吸引我。这与一般的服装公司剥削孟加拉工人的故事完全不同。”

“我从没见过库奇内利，不过去年纽约专卖店举行了一次午餐会，他通过Skype向‘最佳顾客’讲话，”她热情地说道，“他留给人的印象很深，对自己做的事充满激情。他不只是简单地赚钱，同时也关注社会，并且十分投入，让我感觉更应当支持他和他的事业。”

法耶认为库奇内利的产品有很多技术优势。“他们用的都是顶尖的羊绒和丝绸。（具有）奢华感。（我喜欢）轻盈的面料，（库奇内利）正好合适。”此外，她还指出几点情感优势。他家的衣服能“带来莫大的乐趣，”她说道，“永远（感觉）穿着得体而不会显得放纵。”

她喜欢独特的衣服。“布鲁奈罗风格年轻化，但28岁的人买不起。”不过她对品牌也有一些不满。“衣服颜色很柔和，这既是优点也是缺点。对于米黄色、深蓝色甚至白色的衣物而言，布鲁奈罗无可匹敌。但明亮、欢快的颜色不够多。”

事实上，品牌对棕色系、灰色系和黑色系的注重是一个有意识的选择，反映出库奇内利产品自创始以来的改变。库奇内利一度青睐艳丽的色彩，但现在情况已经不同。

法耶向很多朋友推荐过库奇内利品牌。“我觉得公司打的广告不多，”她说道，“所以我要当他们的广告。我跟朋友们说库奇内利的店员很棒，很好相处，他们让你感觉舒适，这和其他奢侈品店不同。这儿的人都很友好、接地气。”

布鲁奈罗·库奇内利的经验教训

库奇内利创业时没有资金，没有正式的规划。公司刚起步的12年，专注于顶尖的彩色羊绒和创意产品。现在，男女系列服装已经完全不同。2013年，为了支持优质男士服装的生产，库奇内利收购了达温查（D’Avenza）生产部，达温查是知名的男士商务服装品牌，温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）、马赛洛·马斯楚安尼（Marcello Mastroianni）和马龙·白兰度（Marlon Brando）都穿过其定制服装。库奇内利认为定制男装业务正在成长，需要专业化的生产技能和经验。他誓要实现男装创新，为办公界男装带来新感性。

今天，库奇内利的产品被视为珍宝。每年两次的限量生产系列备受追捧。公司按零售价原价出售的商品比例极高。库奇内利知道自己需要日益全球化以保持增长，正如特德·莱维特在多年前那篇文章中所写的一样。但他并不担心。35年之后，他相信企业已经有了光明的未来。“我们生活在一个充满机遇的世界，”他说道，“我们是一家靠匠人制造传统产品的专业公司。顾客欣赏产品的技巧、做工、风格和创新。从来没有人说我们的产品太贵。他们说的是希望能少贵一些，这样就可以买更多。我们提供质量最高的创意产品。我们是一家关于生活方式的意大利公司，有的产品甚至是世界最美。我们现在正进入黄金世纪，迈向一个重视高质量、做工、独特和赏识的世界。只有在尊严、信任和尊重的环境下才能做到。”

他认为自己的主要优势来源于品牌形象、产品质量、现代风格、“整体造型”产品系列、向意大利工匠公司采购的专有知

识、精选分销渠道和地理跨度。他立誓创新原材料和裁剪技巧，并扩展销售网和产品多样性，“只要我们保持初心，鼓励创造，提供奢华和优雅，满足顾客需求，并保证独特和典雅即可。”

在库奇内利号称价值3000亿美元的全球奢侈服装行业，库奇内利公司仿如一名有良知的贵族青年。他以设计激发灵感，通过提供全套服装缩短顾客置办行头的时间，更能提供神奇的店内陈列。他的愿景是提供品类齐全的商品——从服装到配件再到家居用品。他在鼓励忠诚和向往的行为和互动规则之上创建公司，而他本人就是品牌。

迪士尼公司

华特·迪士尼在密苏里州农场长大，1923年迁往好莱坞与哥哥共同创立迪士尼影视制作公司（Disney Studios）。他是公司的第一位幻想工程师和创作力量，一直到1966年逝世为止。迪士尼引进首部合成卡通短片；完成将米奇图像用于文具盒的首次授权；制作出第一部标准时长的彩色动画片《白雪公主和七个小矮人》，开发出首个“好玩、干净甚至爸爸也能一起玩”的游乐园。今天迪士尼公司市值1540亿美元。[4]最初创立的公司已经彻底发展为娱乐产品公司，成为涵盖电视、电影、公园、消费品和服务的巨大商业帝国。

迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）壮大了华特建立的基业，ABC公司总裁鲍勃·艾格（Bob Iger）继任他担任总裁兼首席执行官。艾格收购了皮克斯动画工作室（Pixar）、漫威漫画（Marvel）和卢卡斯电影公司（Lucas），进一步壮大公司，实现全球扩张，在世界各地尤其是上海投资数十亿美元。我们不是要历数这家伟大公司的成功经历，而是要专注研究核心品牌如何维持其在消费者眼中的生命力。在这个注意缺失紊乱的世界，迪士尼始终是所有年龄段人群眼中的年轻品牌，围绕故事、微笑、经历分享和爱而展开。1955年华特树立起迪士尼乐园的旗帜。员工和投资者都认为此举太过冒险，但华特相信自己必胜。他知道迪士尼乐园是通向不朽和高利润的工具。

消费者对迪士尼品牌十分狂热。迪士尼有五件事做得特别出色。第一，极其注重细节——设计、布局、整洁、培训和视觉吸引力。第二，通过媒体、公园和商品实现多个接触点。第三，具有吸引力，从学步小孩到奶奶外婆都能玩起来。第四，擅长讲故事——叙述幻景帮助消费者逃离现实。第五，永远处于经验创新的前沿。公司从顶层开始监督品牌、定义行为规则。

迪士尼乐园不放过任何一个细节，园区员工都是演员，需要完成大量培训和排练。“布景”或乐园设有表演、气氛灯光、具有刺激作用的色彩以及混杂的声音和感受。神奇王国的运作团队都是导演和制作人，负责衡量、设计和改造。迪士尼乐园门口写着这样一句话：“在这里您将会离开现实的今日，而进入一个明日与梦想的世界。”神奇王国有八大主题“园区”：美国小镇大街、明日世界、米奇小镇、边域世界、动物王国、新奥尔良广场、探险世界和梦幻世界。[5]我们发现游客都很激动、眉飞色舞，完全着了迷。每个主题园区利用舞台布景和葱郁的树木将游客包围在幻想世界，将现实拒之门外。无处不在的演员可以帮助游客，解答关于公园和人物的一切问题。

迪士尼克隆了一个品牌的全部要素，独一无二、具有创意并且在情感上让人无法抗拒。它是历史与消费者和“演员”愿望的谐调。公司努力实现关键时刻的完美。

进入园区就能看到神奇王国宽敞的街道和独特的外观。从小镇大街的糖果店可以嗅到香草的香味。爆米花店铺则能嗅到爆米花的味道。安装在树上隐蔽位置的扬声器播放着主题音乐。游客可以品尝到各个主题公园定制的食物。

员工学习“迪士尼模式”需要三至五天的培训。由于培训需求越来越高，迪士尼学院开始向公司提供培训课程。培训的“10大原则”强调热情、合作、联系和创意。这些在最终的成果中均有体现。位于佛罗里达、日本、加利福尼亚和法国的迪

士尼乐园占全球顶级公园年度入园率的92%。[6]公司拥有八个“十亿美元级别”消费品的特许经营权：小熊维尼、米奇、怪兽、星球大战、蜘蛛侠、汽车总动员、迪士尼幼儿频道和迪士尼公主。[7]

做一名幻想工程师：创作你的企业故事并让它成为现实

让幻想成为现实的幻想工程师可没有任何虚构的成分，他们真的存在，且都是极具天分的艺术家、工程师、设计师、建筑师和发明家。他们的格局很大。一座全新迪士尼主题公园的造价10亿美元起。活动的大型乘骑游乐设施，配上声音、故事功能、舞台和等候区，动辄花费1亿至2亿美元。这些设施的发明、设计、建筑、测试和改进需要五年及以上时间。

“我对……迪士尼公司男女员工巨大的创造力和投入度感到敬畏。与往常一样，公司世界各地的数千名演员和员工不断超出预期，为消费者和游客带来非凡体验。”艾格在2014年致股东函中这样写道。[8]

迪士尼乐园占地25000英亩，包含主题公园、共24000间客房的18家度假酒店以及露营和娱乐区。神奇王国、艾波卡特中心、好莱坞影城和动物王国等公园十分吸引消费者。奥兰多公园于1971年开园，1982年新建艾波卡特，1989年好莱坞影城诞生，1997年创建ESPN体育有线电视网络，1998年建立动物王国。

占地1000英亩的上海迪士尼度假区预计2016年开园。另外，据推测迪士尼以40亿美元向乔治·卢卡斯（George Lucas）买下的星球大战公司将成为又一大主题公园——很可能自成一个园区。达斯·维达、尤达、卢克·天行者、R2-D2、欧比王·肯诺比、楚巴卡和汉·索罗等人物将加入米奇及其他迪士尼人物阵容。

该园区很可能采纳新一部星球大战影片《原力觉醒》的故事线，所以不会唤起婴儿潮一代的难忘回忆，而是试图通过蕾伊等新人物吸引千禧一代消费者。园区必定会超越迪士尼现今的模拟骑行和绝地武士训练学校。此外，还有传言称迪士尼计划兴建星球大战主题酒店。

星球大战之举是迪士尼跟上时代步伐和保持新风貌的途径之一。迪士尼让旧人物在新址重新恢复活力，同时创造出具有众多许可授权潜力的新人物。当然，如果星球大战真的登陆迪士尼乐园，那么每日入园、住宿、用餐和购买纪念品的游客数量一定会增加，每年可以带来数十亿美元的收入。这样看来，迪士尼向卢卡斯支付的40亿美元的价格并不贵。

消费者如何看待迪士尼品牌

在我们的品牌排名调查中，迪士尼在“有益身心”“家庭最爱”“永远（有）新东西”“干净”“激动人心”“优质”和“传统”方面排名最高。成年人表示迪士尼让他们很开心——感觉自己是很棒的父母。园区游乐体验轻松无忧，让他们充满年轻、舒适、平静之感。正如一位受访者所说的，迪士尼提供“出色的顾客服务”，并补充道：“他们每方面都很好，从公园到酒店客户，从度假套餐到其他商品——全都无可比拟。”[9]

“我喜欢迪士尼品牌代表的一切及其悠久的历史，世界上的好东西都在这里，”另一位消费者说道，“迪士尼保证满足你的所有需求，让你拥有神奇的体验，唤醒童年记忆，同时不断创造新的神奇。”

“迪士尼对我而言就是世界，”又一位消费者说道，“它在我的生活中占很大比重，代表着爱和家庭，带来令人难忘的家庭欢聚时光。有益身心健康的G级娱乐适合全家参与，不会有使人尴尬的东西突然蹦出来。家庭可以信赖迪士尼。”

消费者为迪士尼贴上的标签包括“亲子娱乐”“爱”“神奇”“优质”“童趣”“快乐”和“幸福”。

信徒采访

23岁的霍普是一名漂亮、努力的女孩，采访时她正要实现自己一生的梦想。她在“迪士尼家族”长大，每年全家都会开车

或者乘坐飞机从旧金山郊区的家前往阿纳海姆的迪士尼乐园。现在她举办迪士尼婚礼的梦想就要成真：小教堂的婚礼仪式，艾波卡特接待宾客，以及主题公园的蜜月之旅。[10]

霍普家和父母家各有一面照片墙，挂满了一家人曾经的旅行照片。“美好的往日时光啊。这是7月4号去水上乐园拍的烟花。这是妈妈在巴斯光年射击场获得999999最高分时照的相。还有我三岁时第一次去迪士尼乐园照的照片，吃着冰淇淋，身后是摩天轮。”孩提时代的霍普和哥哥每次取得好成绩，全家都会到迪士尼乐园庆祝。她是第三代迪士尼信徒。“我外公外婆从1955年开业起，就开始到迪士尼乐园游玩。”她说道。

霍普表示虽然她“现在已经长大，却依然爱着迪士尼”。她应聘到一家芝加哥工业供应公司，现在从事运营管理岗位，事业正处于快速上升期。她负责的管理培训项目下辖20人。

霍普正准备跟她的“真爱和灵魂伴侣”布莱恩结婚。布莱恩长她两岁，两人已经交往四年。他们初识于曾一起上课的波士顿学院，逐渐成为朋友，最终发展为相爱的恋人。布莱恩是一名IT顾问。他们现在住在芝加哥一栋高层公寓十九楼的一居室，养了一条澳大利亚牧羊犬，并按迪士尼电影《玩具总动员》里的宇航员玩具人物巴斯光年取名为巴斯。

这就是迪士尼在霍普的生活中所占据的中心地位。

她爱迪士尼，也爱未婚夫。“我未婚夫是个好人，富有爱心又忠诚。他很随和……人很好。我们的性格很相似，都不太爱社交，只要彼此陪伴就可以，我们是很好的朋友，”她说道，“当然，迪士尼、迪士尼乐园和迪士尼世界也是我们共同的爱好。”

布莱恩在毫无征兆的情况下求婚，献给她“一枚1克拉的蒂凡尼钻戒”。那是四月芝加哥海边一个狂风大作的清晨，他们的爱犬就是见证。婚礼计划很快提上日程。霍普的爸爸是厨师，他希望在旧金山自家准备婚宴，但霍普和布莱恩异口同声地说道“迪士尼世界”。

霍普和布莱恩都是健身达人。霍普体重约100磅，身高5英尺5英寸。她以七分钟一英里的速度跑五千米迷你马拉松，现在已经完成六次马拉松。另外，两人还会一起游泳、骑行。她说迪士尼度假充满活力——每天游泳、跑步，还要围着公园走12英里。她喜欢艾波卡特各种各样健康、价格适中的餐厅。霍普和未婚夫都有迪士尼公园的年卡，价格相当于15天的入园费用。

她解释说迪士尼婚礼很容易远程安排。“在公司网站选好地点和婚宴规模，公司就会分配一名顾问。”最后，霍普和未婚夫会同顾问到现场考察一天，设定预算，查看现场，四处参观。“他给了我们写着‘刚订婚’的徽章，我们在神奇王国城堡前方拍了很多照片。”他们在线申请了佛罗里达结婚证。

“我们没有设定预算，选了一个相对较贵的场地，包括举行仪式的婚礼馆和艾波卡特的海洋沙龙接待处。我们选的是水族馆房间，全部用玻璃制成，四周环绕黄貂鱼和海龟。”霍普滔滔不绝地说道。桌子也会用迪士尼电影命名。

霍普和布莱恩邀请了64位宾客，预计会来50人。仪式下午5点开始，仅持续30分钟。婚礼以基督教为主题但不具宗教意味。之后全部宾客乘巴士前往艾波卡特，下午6点开始鸡尾酒会，7点到11点晚宴，一名DJ负责播放他们最喜欢的音乐。霍普和布莱恩为宾客们订了三个级别的酒店——都是高中低价的迪士尼酒店。有些宾客觉得迪士尼婚礼很奇怪，但霍普表示“这是我们的梦想”。

迪士尼的婚礼业务很赚钱。霍普和布莱恩预计婚礼仪式和接待的总费用约为30000美元——包括住宿、沙龙、DJ、牧师以及所有饮食费用。此外，婚礼团停留期间可能会在迪士尼额外消费30000美元至40000美元。霍普和丈夫会住在他们最喜欢的海滩俱乐部酒店，酒店设有沙底游泳池。菜单包括牛柳、迷迭香鸡排，素食者则提供黑豆牛排。下午10点提供迷你汉堡、薯条和奶昔，以免“饮酒过多的客人”一直醉醺醺的。费用由霍普、布莱恩和霍普父母分摊。

“迪士尼让婚礼变得简单、私人，每一个细节都有我们的风格，让我梦想成真，”霍普说道，这不是第一次，“我以后还会有孩子，我们会带孩子去迪士尼世界和迪士尼乐园。他们就是第四代。”

很少有公司拥有迪士尼这样的品牌组合。很少有公司拥有近100年的传承、历史、记忆和力量。但迪士尼的许多经验教训和经营要素都是可以效仿的。

迪士尼主题公园的经验教训：筹划、衡量、创造和坚持

迪士尼现在拥有漫威漫画、星球大战、ESPN、迪士尼频道、ABC、世界各地的度假村和迪士尼邮轮巡游线，并通过广泛的授权事业部成为最大的消费品生产商之一。2013年全球收入450亿美元，净收入66亿美元。主题公园带来20%的营业利润，其余利润来自媒体网络（占三分之二）、消费者和影城。[11]

我们将迪士尼归为“品牌体验”类别。对于此类公司，筹划消费者体验必不可少。你需要全面理解消费者的不满、希望和梦想，理解从下单到交货的完成过程、以及你的情感触点和失败之处。

使用秒表、计算器和一张白纸衡量变化的影响力，了解潜在的经济状况。然后制定全新方法，提供无瑕、无缝体验。

最后，坚持使用新的服务方法。这听起来简单，但在店铺、餐厅或服务处创造一致的“主题公园”体验需要大量明智、深入的研究，切实理解消费者背景，对各种方案进行排序，制定详细设计，聘用并培训适当人才，同时改革管理方法。

你的公司是否属于“品牌体验”类别？问问自己下面这些问题：

·你能从消费者的角度理解整个体验过程吗？你能否筹划出各个接触点？你是否知道你的缺点及其出现的原因？你是否管理每次满意、回购和建立联系的互动？

·你能否发现改进领域，并说明需要的过程、系统和培训变更？

·你是否量化了改进体验的财务影响？你能否量化一级、二级和三级影响？

·你能否按消费者和部门衡量业绩？你是否知道如何有竞争力地扩大规模？

·是否公司所有人都能理解消费者体验的愿景？成功是否与严格的措施、薪酬和状态有关？

有才能、有能力的营销团队常常发现无法采纳新方法。围绕品牌体验的每一个细节都是跨职能的，完全无法展开。运营、供应链、人事——这些职能部门经常构成障碍。单独营销职能部门无法将变革经济与核心业务联系起来，导致公司受现状所困。

从一线到首席执行官的整个组织需要从广泛视角予以严格实施。没有什么比顾客及其亲友同事购买产品的净现值更重要。顺利的实施可以改变整个组织。

你的顾客当中有没有很多像霍普这样的信徒？她会力邀50位亲朋好友体验迪士尼品牌。他们每个人都会获得全新的体验。主题公园的演员会一路跟随他们控制和定义整个体验。你可以确定美国至少有25个家庭会挂着霍普在迪士尼世界举行婚礼的照片，直至死亡把我们分开。

结论

华特·迪士尼创立迪士尼制片厂时，完全没有想到公司未来会成为世界上最成功的娱乐公司之一。布鲁奈罗·库奇内利购买第一批20公斤羊绒时，也没有想到自己能够创造出一个现代奢侈品牌的成功故事。创始人敞开大门，他们的继任者需要继承品牌历史，并让它每天都焕发生机。伟大的品牌就像可以无限延伸的画布。

三个要点

1.全方位视觉冲击力。无论是库奇内利商店还是迪士尼乐园，都在公司核心消费者的记忆中创造出明信片效应。消费者可以描述出丰富的细节、颜色、产品的位置及其周围的幻想世界。库奇内利是一种贵族生活方式。迪士尼则是有趣、安全的童年幻想。如果无法创造出核心消费者愿意向朋友传达的典型形象，便不具有视觉冲击力。

2.信徒消费者推动经济。库奇内利和迪士尼的信徒消费者能够推动利润增长。他们每天都会想到自己最喜欢的品牌，幻想着下一次体验，微笑着回忆上一次。你如何创造出萦绕在信徒消费者心间的持久记忆？

3.好的形象并不便宜。库奇内利和迪士尼在视觉营销和展示方面的支出超过竞争对手。如果你希望复制他们的成功故事，那你也应当这样做。视觉营销是一项核心技能和差异化点。迪士尼拥有自己的工程师、建筑师以及音响和灯光专家队伍——幻想工程师。库奇内利的总部陈列为店铺和顾客展示出整个生活方式系列。你如何让自己的品牌充满生机？你如何丰富、完善自己的故事？

几个行动要点

1.设计你的展示方法，不要限制预算。

2.创造出震撼的视觉效果，从最底层产品带到最顶层。

3.人们愿意为艺术和回忆付钱。

4.细节很重要。

5.在世界各地复制，实现摊销优势。

第5章　把你的员工变成热情的门徒——因为热爱具有真正的感染力

本章简介

要点

真正积极主动的一线员工能够吸引顾客，传播品牌故事，不是单调地重复，而是讲得绘声绘色。他们每天都充满活力，是你获得新信徒的最大资源，更能带来文化优势。从公司的经济数据中便可略见一斑：回购率增加；每天变现提高；无需促销也能大卖。员工忠诚创造用户忠诚，竞争胜利唾手可得，而对手还不知道自己败在哪里，无法回击。有的公司认为积极的一线员工只是偶然，是少数天生“销售员”的出众行为。这种说法不对—本章的两个案例将证明其错误。

本章案例

Zappos和四季酒店创立时间相差大约40年，两家公司的目标消费者完全不同，却有一个共同点：它们均提供一流的顾客服务。

本章综述

公司或许能提供业内最好的产品或服务，但如果消费者不进行大规模的口碑宣传，产品或服务销量最多只能达到中等水平。

当然，广告一般情况下有作用，但广告回报时好时坏；此外，广告只塑造企业的正面形象，消费者清楚这一点，所以他们看待广告总是带有偏见。

那么，打造一个消费者口口相传进而倾心接纳的优秀品牌的关键是什么？

你的员工可以成为并且必须成为你真正的门徒。他们为你宣传，与顾客建立重要联系。他们真心信任你提供的“优质”产品，这是你的商标和信任标志。

用心对待员工，帮助他们积极对待顾客。最重要的是，认真倾听他们每次提到的担忧或问题，一线反馈对于品牌非常重要。销售员提供的建议是优势和智慧的来源。如果你能迅速解决问题，就能杜绝出错。如果你能快速抓住机遇、响应请求或额外产品需求，你就能增加营收。

你的最终目标是什么？建设一支员工队伍，不仅像你一样相信你的产品，而且能用热忱积极的精神和行动感染你的顾客。一旦获得允许，你的员工和顾客就会帮你宣传。

本章将通过两个案例，说明热情员工促进顾客忠诚、回购意向、宣传和利润的能力。如果你汲取其中的经验教训，那么你也能获得更高的消费收入和盈利能力。

最棒的是，你的公司将吸引到越来越多的忠诚顾客群——他们终生热爱你的品牌，并向朋友和同事宣扬你的公司有多好。

本章介绍的两家公司分别是豪华连锁酒店四季酒店和网上鞋类服装零售商Zappos，两家公司都拥有与顾客建立情感联系的热情员工。这不是偶然，而是经过管理层下意识的精心策划，激励公司员工倾情投入。

你将了解到领导力如何推动员工招聘、培养、投入、授权和无私服务，以及这些如何造就品牌推广。而且，两家公司支付的员工薪酬显著高于竞争对手，不过高薪并不是推动力，它们真正的秘诀在于营造适当的工作环境，带来归属感、组织联系以及建立情感纽带。如果处理得当，就能获得一支由深切关心公司的员工组成的工作队伍，顾客逐渐喜欢上品牌——甚至迫不及待与人分享。

Zappos

谢家华（后简称谢）生于1973年12月12日，父辈为中国台湾移民。他在旧金山湾区长大，第一份工作是在甲骨文公司（仅工作五个月）。他是一名计算机专家，持有哈佛大学学位，也是拉斯维加斯市中心项目知名开发人员，著有《传递幸福》一书，该书连续27周荣登《纽约时报》畅销书排行榜榜首。[1]

他创办的Zappos.com是一家与众不同的网上零售商城。大部分网上零售商城都在努力减少销售员与顾客交流的时间，采用电子邮件和网站联系的方式，因为销售员与顾客交流的成本十分昂贵：美国呼叫中心的员工通话成本达60美分每分钟。但Zappos[来源于西班牙语zapatos（鞋子）一词]提供的手机聊天服务属于业内最佳。公司网站和产品包装上都印着显眼的电话号码，积极鼓励销售员与顾客畅聊。事实上，公司的600强顾客服务部门负责追踪客服通话时长，表彰通话时间最长的员工，其目标是通过每一通电话建立情感联系，进而建立忠诚和依恋。

Zappos让艰难谋得职位的员工充满自豪感，更加敬业奉献。通话不设手稿，只是自然投入的对话，由此建立情感联系，满足每一位顾客，让顾客感到自己受到关注，此后便能极力赞赏Zappos。每位销售代表几乎都有权极其所能满足顾客——不仅介绍产品优点，根据先前购买信息提供购买建议，而且可以提醒某些产品不合适，同时提供替代建议、加速发货和次日换货。

我们中午参观了公司餐厅，一位已经在Zappos工作五年的客服代表给我们讲了她的一次经历，曾有一位顾客投诉称收到的鞋子坏了，于是她给顾客送了一双价值200美元的鞋。“我跟她说：‘这是我们的错。’我道了三次歉，跟她商量如何解决，最

后商定她可以留着那双坏的鞋或者捐到慈善会，我第二天早上会给她送一双新鞋。就是这样。完全免费，就当我们的道歉。”

“我们喜欢顾客，”这位28岁的客服代表一边吃着烤鸡和玉米沙拉午餐，一边说道，“我们的目标是与每一位致电的顾客建立人际关系。只要有人打电话过来，我的工作就是让他们满意。”

这种赠送“免费产品”解决问题的做法并不少见，而是遵循相关的计划规定。另一名曾在Zappos客服部工作过的员工，现在在公司拉斯维加斯新装修的总部提供导游服务，他说：“我有一次跟顾客聊了四小时，聊天时发现我们是宾夕法尼亚州同一个地方的老乡。她买了一双参加活动穿的马靴，但我们没弄好，最后我让她留着那双鞋，连夜又免费给她送去一双。四百美元的靴子，免费送。她现在是我们的终身顾客。我会定期查看她的订单。这就是所谓的建立私人情感联系。”

私人情感联系

私人情感联系非常强大。顾客获得销售代表热心的一对一服务之后，通常会说服朋友也到Zappos购物。代表们为自己赢得了好名声，他们就是顾客忠诚大使，甚至把自己看成《星球大战》的绝地大师。据我们统计，Zappos每位满意顾客通过向朋友推荐创造的价值，是其本人购买价值的八倍。

私人情感联系需要两个月的培训，是真正的在岗培训。新员工向老员工学习。几天之后，他们在师父的带领下“上阵”，师父负责监听每通电话，并就互动情况进行实况评论。员工学习服务的注意事项，形成自己的服务风格。新员工八周试用期结束时，要么获得全职职位，要么领取工资后离开。[2]这份工作不是每个人都能做，不过培训生的成功留职率达到80%。

员工满意带来顾客满意，愉快的工作可以改变态度和士气

人们每天除去睡觉，有一半的时间在工作和思考与工作有关的事。如果工作有趣，员工就会忠诚。工作时的笑声极其有益。

我们参观拉斯维加斯重新改造的Zappos总部期间，体会到工作场所的活力、和谐、合作氛围。总部由前市政厅和警察局组成，位于拉斯维加斯市中心一处曾经破败不堪的场所。建筑形状类似圆形飞船，一端耸立着一座塔楼，经历18个月的艰苦翻修打造全开放环境，设有游乐区、餐饮区、休息区、工作区以及偶尔与同事和供应商联络的会面区。步入中庭——办公楼唯一的入口，传来响亮的百老汇热门音乐《Grease》，仿佛来到大学校园，学生们拿着宿舍的大扬声器对着学校草坪播放音乐，极具感染力，音乐的节拍让人精神振奋。

大厅门旁站着穿霓虹黄衬衫、黑裤子的保安，微笑着为来客开门。三名二十多岁的接待员，身穿扎染T恤，头发张扬地挑染着，热情地问候来客，并送上免费饮品：水、山露汽水、红牛或者肌肉牛奶，随后带领来客到小房间观看四分钟的公司视频。看毕，活泼而又稍显古怪的导游（文化向导）——同样穿明亮的霓虹色T恤和彩色鞋子——急急地向观众提问。“亚马逊和Zappos是哪一年联手合作的？”他们兴奋地高声问道。第一个答出“2009年”（当时亚马逊以12亿美元收购Zappos）的人获得一对Zappos酒杯。[3]

然后，来客分成小组参观公司，可以见到每天接听几千通电话的顾客忠诚代表，参观杰出、充满活力的流行艺术——玛丽莲·梦露、露西尔·鲍尔、莱昂纳多·迪卡普里奥、乔治·克鲁尼的绘画，富有想象力的有趣雕塑以及艺术休闲区。公司海报张贴着各种各样的福利待遇，包括全免费医疗、免费开药、健身中心、免费健康食物、图书馆、母婴室、员工折扣等，另外每个月每名员工可以指名向另一位同事发放50美元的礼品券。公司内部设有礼宾部、手机美容店、洗车服务处、乒乓球室、休息吊床、装满小球的有趣会议室等。

进入办公区，左侧是一条长廊，摆着一排桌椅电脑，员工称之为“猴排”，是首席执行官、财务副总裁、营销副总裁及其助理的开放办公室。只有公司全职人生教练和Zappos律师的办公室关着门。

每个人似乎都笑意盈盈。

我们的导游身高5英尺5英寸，之前是拉斯维加斯一家酒店的员工。他到Zappos已经五年，与许多员工一样，先负责接听客户服务热线。他很友好、幽默而热情，大约50岁，来Zappos之前做过很多工作。“没有一份工作有这份开心，”他说道，“我喜欢在这工作，每天迫不及待地来上班，我热爱自己的工作内容。”

公司《文化手册》记录了他对公司的评论，该手册每年发布一次，类似于大学年鉴，几乎全体员工都会在上面署上自己对Zappos的热爱。手册总共244页，载有插图、精彩评论和文章。

下面摘录几段：

·“朋友、家人、欢乐精彩我的人生。”

·“Zappos意味着永远支持你的大家庭。帮助他人不求回报。”

·“有生以来第一次可以诚实地说我爱我的工作！”

·“啊，Zappos，我是多么的爱你！让我细细数来：1.你珍惜我的独特；2.你对我的天分感兴趣；3.你希望大有作为；4.你帮助我人生和事业的成长；5.最重要的是，你真的关心我。”[4]

创造家庭核心价值观的企业乌托邦

Zappos是一个阳光热情的地方，与我们去过的任何地方都不一样，有时甚至有些怪异、令人惊讶。由于公司奉行快乐的文化，难怪那么多员工蜂拥着求职。这里已经成为千禧一代的庇护所：大部分员工都是二三十岁。员工约为60%为女性。[5]团队精神很有弹性，办公室典型的交流语言都是押韵、时尚、另类的。

尽管如此，Zappos仍是一家严肃的企业，销售鞋类、配饰和服装，日销售额高达2800万美元，每年为亚马逊贡献超过10亿美元的收入。对于消费者而言，公司的价值主张始于广泛的产品范围、库存深度、次日送达、365天免费退货以及迄今业内最佳的电话客服中心。

拉斯维加斯的1600名员工对于公司的成功必不可少，所以Zappos对员工非常好，但进Zappos工作比进哈佛还难。Zappos要求员工适合岗位，具有合适的个性和价值观。应聘者都要经历严格的面试，录取率为百分之一。这类似于康泰纳零售店以一抵三的原则，不过形式不同。员工必须在社交、智商和情商方面契合公司，准备好融入新家庭，文化契合度是主要的障碍。

Zappos表示员工就是一切。公司的招聘资料上写着：“你不只是一个数字，而是一个有个性、有实际技能的真正的人。”Zappos承诺不会让任何人落入招聘黑洞，应聘者都有机会互动、问问题、了解正在招聘的岗位。候选人可以加入Zappos内部人员，了解空缺岗位，与“Zappos大使”（现员工）聊天，并能参加线上活动。

应聘者必须向公司发送一封视频求职信，并按照“勇敢、创造、开明”的形式写一句话。此项任务旨在识别出哪些应聘者的行为方式可取，哪些具有独立的思想。招聘人员可以使用社交媒体，包括推特、脸书、Instagram和Pinterest。Zappos将成为谷歌环聊的早期用户之一，候选人员可以与招聘人员和正式员工互动交流。应聘者可以联系到特定岗位的指定人员，并获得该人员的详细兴趣爱好。

应聘者进入最后一个环节后，由公司集体决定是否聘用。公司派车到拉斯维加斯机场接几乎全部应聘者。公司经常会问司机“招还是不招”某个应聘者，因为Zappos希望员工能够尊重所有同事，如果司机说“不适合我们”，相应应聘者便被否决。

加入Zappos的原因很多，正如公司招聘材料写的：“有趣、高薪、弹性工作时间、包容、职业发展、环保理念、企业责任、好工作。”据Zappos介绍，美国每天30%的零售交易在网上进行，人们会在提供最佳服务和最佳产品的公司购物，而“Zappos.com正是这样一家网上商城”。[6]

Zappos的座右铭是“文化繁荣引领激情”。这一理念背后的推动力及其成功均来自首席执行官谢家华。他曾经是对品牌基础企业文化满怀动力、活力、热情和拥护的奇才。他说话语气柔和，但他一开口，所有人都会仔细倾听一字一句。这是因为大家

都认为他是企业核心价值观、放权意识、社区意识以及（坦白讲）怪异之处的创造者。他极富智慧，深谙心理学、工作愉悦、消费者联系等理论，调制出公司独特的混合理念。

他十几岁便成为一名电脑程序员，在哈佛大学主修计算机科学。毕业后到甲骨文公司工作，这份工作仅维持五个月。随后创办一家极富想象力的原创网络广告公司，由于经营“不开心”而以2.65亿美元[7]的价格出售给微软公司。当时年仅24岁的他，开始涉猎自己的风险资金。

那时他经人介绍来到Zappos。

Zappos创立于1999年互联网泡沫巅峰时期，谢以投资者和顾问身份加入时（他于2000年成为首席执行官），公司只是一家苦苦挣扎的电子零售商。他开始从外向内整顿公司，解决消费者问题，然后重新改造打破购鞋和满意度的一切妥协。他的目标是次日送达鞋子，无论场合、尺寸，并提供免费退货。

他专注于通过快乐的员工创造快乐的顾客，并因此而知名。他能背诵出顾客真正重视的东西，并灌输给员工：

·顾客对方便和省时的重视甚至超过省几块钱。

·即使面临琳琅满目的选择，顾客仍然重视“内容管理”（选择悖论）。

·顾客对客户体验和客户服务的重视甚至超过省几块钱。

·顾客对简洁的重视超过丰富的选择。

·顾客对使用和步骤简捷的重视超过复杂的个性化。

·顾客对打开包裹收获惊喜的重视超过省几块钱。

Zappos对员工进行广泛筛选的原因是，公司实际上真正要找的员工，是那些能够为Zappos品牌热情呐喊的人。公司关注的不是仅仅寻找聪明的员工，而是那些能够雀跃地接听顾客致电、积极传播公司好消息的人。这就是Zappos打造品牌的关键。

谢制定出Zappos招聘员工的蓝图之后，开始实施几个非常明智的计划。第一，他将Zappos的分销机构搬到人工成本较低的肯塔基州，创建现代集中库存控制系统和专有分销系统；分销机构靠近跨国物流公司UPS，确保Zappos能够兑现快速送达的承诺。第二，他将公司总部从人工和其他费用高昂的旧金山，搬到成本较低的拉斯维加斯。第三，他创造出一个员工可以天天快乐工作的地方，能够与喜欢的人共事，并拥有Zappos一般的激情。

谢理念的核心就是他所谓的Zappos家庭核心价值观，公司因此而与众不同。多年前，他在传统的“大”公司工作时亲自见证过首席执行官告诉1000名销售员：“公司不是家，我们是一个团队。你必须努力通过每个季度的业绩保住你在团队的位置。”并警告道，“业绩不好的，就要解聘。”“当时，”谢说道，“我们就想‘这种威胁真的有用吗，还是只会逼着销售员选择其他公司？’”

谢有意使用家庭一词。他招聘的是长期员工，并为他们的身心健康、福利、保健和未来负责。“我们刚开始的时候不知道自己在做什么。我们之前从来没有卖过鞋子，没有运营过呼叫中心，没有管理过仓库。但不知道其他人的做事方法也是一项优势，”谢说道，“我们做自己认为正确的事，并随着时间的推移而改变。我们首先致力于员工幸福，奉行黄金法则。”

谢相信员工投入的支持模型，用他的话来说，共有10个核心价值观：[8]

1.通过服务带来惊喜。

2.接受并推动改变。

3.创造趣味和一点点的怪异。

4.勇敢、创造、开明。

5.追求增长和学习。

6.通过沟通建立开放、诚实的关系。

7.建立积极的团队和家庭精神。

8.以更少的投入，做更多的事。

9.热情、坚定。

10.谦虚。

办公室每天的谈话都会引用这10条价值观。员工培训结束，必须能够记住这些价值观，并能向同事解释。他们可以加上自己的话、解释和理解，但必须能够复述出核心信息。

通过将价值观灌输给员工，Zappos知道员工已经做好更充分的准备，为公司和员工第一的理念“传福音”，善待顾客，让他们对公司的名字和品牌只有好感。

简而言之，顾客的态度是“嗨，我到哪都可以买鞋，但是到Zappos购物，我会受到特殊对待”。这就是公司品牌推广的关键。

透明度不一定对企业有害

竞争对手可以全面了解Zappos的经营方式。我们参见拉斯维加斯总部期间，澳大利亚一家竞争对手派出10位员工前来参观。谢相信文化是不可轻易复制的战略竞争优势，这才是公司真正的秘密，谢与其管理团队一直通过不懈的努力建立公司文化，最终使品牌获益。

他试着以透明的方式带领公司。

他给我们几个月的时间阅读他的私人邮件，似乎就是为了证明这一点。可以明显看出，他睡眠很少——每天只有三小时。他的电子邮件都是关于战略、客户服务以及改进公司的细节，包括库存投资。他在其中一封电子邮件中，要求加强关注创造80%订单的20%的顾客，以及创造80%产量的20%的提供商（总计1000家）。他从不满足于自己的成就，这就是公司的商标。按时送达、完美包装、兑现承诺、超越任何其他鞋类零售商、不断打造品牌。

为什么顾客的一通电话可以带来回购业务和长期增长

“以符合顾客的心理、价值观和语言的方式与顾客交流。”这是谢对员工的明确命令。他知道真正打电话过来的顾客仅占4%至5%，但他坚信顺利的电话沟通可以带来推荐和业务，而大量业务来自于回购顾客。

对于一些购物者，鞋子是反常商品。我们的研究表明消费者要么热爱收集大量鞋子，要么只买必需的鞋子。真正热爱鞋子的人，每个月会买两双，并且一直积累下去。所以，Zappos的每通电话都是建立联系并向鞋类和服装业专家了解最新趋势、最新时装新闻、公司产品用途、目的、款式和功能的机会。

一位回购顾客劳伦是一名26岁的Zappos信徒。她在一家中型企业任律师，年薪超过100000美元，居住在芝加哥繁荣区。她是个引人注目的女人——身高5英尺11英寸，中等身材，利落，典型的美国美人。她高中时打篮球、排球、网球，现在大部分时间仍然会运动。没有人知道她的衣橱里有200多双鞋——凉鞋、坡跟鞋、平底鞋、运动鞋、体操鞋、跑步鞋、靴子、夹趾拖鞋、工作鞋、外出休闲鞋、外出跳舞鞋、市区重要晚会的昂贵礼鞋。她在Zappos上购物，会用到全部购物筛选条件，尺寸、宽度、场合、颜色、跟高、防水台高度、品牌、价格、材质、图案、产品特点，等等。网站仅显示公司有库存且可以立即发货的商品，

她可以快速做出决策。对于一名时间紧张的专业人士，这正提供了她迫切需要的时间经济性。

“Zappos是我工作日晚上不可或缺的一部分，躺在沙发上逛街，前面是笔记本电脑，还放着电视，”劳伦解释道，“这就是我放松并从劳累的一天中休整的方式。”虽然她正在谈一段严肃的恋爱，但她购买鞋子是“秘密进行的”，男朋友并不知情。

她说Zappos“有型、很酷而且实用，还带有幽默感”。她继续说道：“如果要把Zappos拟人话，我想他应该是个男的。Zappos先生是个务实的型男，穿黑色牛仔裤，瘦高个但腿不细，穿棕色非皮质休闲鞋，一件领头有钮扣的衬衫和夹克外套。他有格调、有个性。”

这些描述与谢不完全相符。事实上，谢本人对鞋不感兴趣。鞋子对他而言，只是一个创办企业，为员工提供开心的工作环境和不错薪酬的媒介。

劳伦估计她的Zappos鞋子总价值7500美元。虽然她通过很多渠道购物，比如商场、鞋类专卖店、品牌专卖店、时装品牌售鞋部等，但Zappos占全部鞋子的40%，这一比例还在不断增长。

但劳伦对Zappos的价值不止在于她的消费额，还在于她能影响其他人购买Zappos。“我告诉朋友们Zappos这个店，我这个年纪的人知道的不太多，”她说道，“他们跟我相处之后鞋子也多起来。”

这正是Zappos需要的回报。劳伦不仅自己是公司的终身忠诚顾客，还会向朋友们宣传Zappos，这就是最理想的情况。她因为Zappos员工成为门徒，更成为Zappos品牌的活广告。[9]

企业的经济原则必须起作用

吸引劳伦这样的消费者对于Zappos的成功至关重要，新的线上访客需要这样的“鞋类”对话。公司广告支出不多，反而依赖口碑信息创造推荐和赞美，而这强调的不仅是找出适当的员工，还需确保员工经过良好的顾客沟通培训。一切都不是偶然。

Zappos对职员的重视还有另一个原因。销售鞋类通常利润率不高。原价利润率为100%，但大部分产品都是打折出售，净利润率20%，营业利润率仅为个位数。但Zappos大部分产品是按原价出售的，并未打折。即使在圣诞节的网购星期一，大部分网络零售商都会降价，Zappos仍然顶住“打折”压力，这一策略对于鞋类产品极其冒险。但公司可以凭借较高的利润率维持大量中央库存、优质服务、隔夜送达、免费退货等。实际上，Zappos关注的问题是：“我们能否通过优质服务获得价格溢价？”此战略将Zappos与多数网络零售商区分开，其他网络零售商推出限时抢购，几乎每天都在促销，还有买一赠一优惠活动。目前为止，虽然公司增长放缓，但利润一直提升。

Zappos的经验教训

谢思考问题很深刻。当问到Zappos五年后的位置时，他靠到椅背上，叹了口气。我们猜测这一声叹息夹杂着骄傲、忧虑以及对更好方式的不断探索。房间里安静了至少30秒。“我可以告诉你我们一年后的情况，以及10年内的目标。一年以后，我们将拥有更多热情的顾客。10年内我们要大幅扩张，向顾客希望的类别发展。”他说道，没有说出关于中期未来的秘密。

展望未来，谢表示自己的第一要务是公司文化。“公司品牌和公司文化是一枚硬币的两面。”他创造的客户服务导向可以延伸到大量行业，甚至包括航空公司和酒店。“我们的品牌是一个可以实现一切的平台。无论我们做什么，都要为行业带来创新。”

他认识到组织张力对于推动公司前进的重要性。组织张力来源于将今天的事物与其本可以的状态进行对比。他的目的是创造一个“复杂的自适应系统”，解决组织张力，自由发现每个人的个人天赋。

如果说Zappos的中期前景尚显神秘，那它曾经的成功却是有目共睹。公司认为员工第一，顾客第二，利润最后，甚至其隶

属的亚马逊（一家截然不同的公司，认为增长第一，类别地位第二，竞争优势第三）也开始向Zappos学习。

谢知道员工的不满会成为不稳定力量。亚马逊现在像Zappos一样，提供2000美元的培训后辞职金。这些都是Zappos寻找支持品牌的完全投入、热情的员工的一部分。

谢与亚马逊的交易在大衰退触底时达成，Zappos与亚马逊分离，很大程度上是独立的。从谢的角度看此次交易十分精明，因为五年间亚马逊的股价大幅升值。去年一些要素开始整合。Zappos将配送迁至亚马逊管理的设施，现在正将Zappos网站过渡到亚马逊。亚马逊系统更大、更精细，提供更强大的分析能力，包括销售推荐、产品邻接、简易导航、详细的产品信息和顾客参考。

四季酒店

伊萨多·夏普于1931年10月8日由荷兰移民所生。[10]他的第一份工作是当父亲的建筑工人，他接受过建筑师培训，与高中时期的恋人结婚。他是作家、著名慈善家以及四季酒店的创始人。[11]

2004年圣诞节后，马尔代夫的四季度假酒店十分安静，大约凌晨6点，近1000英里外的地震传来震感。此次苏门答腊地震的震时达到史上最长，释放出的能量相当于1000亿吨炸药，里氏震级达9.1级，足以造成彻底破坏和剧烈、永久的地势改变。3小时后，海啸卷起14英尺高的海浪席卷整座海岛。[12]

根据一位客人的回忆：“一波一波的海浪拍打着度假区，我们无助地相望，远处面朝海礁有50座水上别墅，很多被海浪拍得分崩离析，瞬间变成碎片，客人、客床、电视、空调全被海水卷走，就像卷入一台发疯的洗衣机。”

另一位客户说：“我走出去看见一面水墙，翻滚着泡沫，咆哮着径直朝我们扑过来。一阵浓雾一般的奇怪雾气挡住了太阳。我屏住呼吸，试图决定往哪跑。但我能往哪跑？这里没有双层楼房，而我们只在海平面上方一米，四面八方都是深海。”[13]

恐怖的海啸持续了两小时。一位客户说，“那海啸就像《泰坦尼克号》《迷失》《蝇王》《幸存者》的结合体”。神奇的是，度假村无一人死亡，但遭到全面破坏。海啸压碎了棕榈树，毁坏酒店房间，客人被卷入海中。第二天，酒店的全部400名员工竭尽全力为200名客人服务，为他们带来安全保障，提供稀少的物资，并为划伤、骨折或其他受伤客人提供紧急医疗护理。那天晚上，酒店拿出剩下的一切帮助全部客人，大家挤在一起直到日出。四季酒店的员工四处查看确保客人安全、舒适。目击者表示三天时间没有任何一名员工离开现场。[14]

华裔好莱坞影星李连杰当时住在度假酒店。他盛赞了四季酒店，在博客中写道：“在最初的混乱和整个灾难期间，四季酒店员工展现出无私的勇气和同情心，这是人类最优秀的品质，尽管他们自己的家人可能也面临危险，但他们一直帮助我们和其他酒店宾客。”[15]

马尔代夫度假村的酒店经理第一次跟我们讲这个故事。“我们就是那样做的，”她简单地说道，“为客人服务。”伊萨多·夏普则在此基础上进行展开：“海啸袭击马尔代夫的酒店时，我们的员工冒着生命危险营救客人。没有人告诉他们这样做，他们都是自发的。这种行为再多的钱也驱使不了。很多客人对此非常感激。我引用一下其中一位所写的，‘我要强调的是贵酒店的实力坚如磐石，员工不仅能做好自己的本职工作，更在极端危机期间展现出奉献精神，这是任何培训和金钱驱动不了的。’”

危机时的自发响应不是偶然发生的

你如何创立这样一家公司，充满激情的员工都愿意多努力一些，并在此过程中将顾客转化为忠诚的倡导者？你如何创立一家不再区分自我利益和公司利益的公司？你如何激励一线员工支持公司？

当四季酒店无私员工的故事传播开来，可以想象四季品牌越来越耀眼、突出。忠诚顾客并不惊讶，潜在的酒店客人则会好奇地问，“哇，你能想象出一家即使面对危险的海啸，员工仍然以客人为第一位的酒店吗？”

创造新的细分市场——四季酒店打造梦寐以求、诱人、专注服务的奢华体验

伊萨多·夏普开设酒店时没有宏伟的总体计划，没有预测到自己能够从一家酒店发展到近100家，创造数十亿美元的价值。1961年他在多伦多开设四季汽车旅馆时，只是一名卑微的住宅施工人员。事实上，他差点就把酒店命名为雷鸟旅馆，[16]不过他在最后一分钟，认同了一位同事提出的四季一名。当时的夏普知道什么呢？他在父亲的马克斯·夏普父子建筑公司工作，挖渠道、铺砖、砌墙。他有意建造更多的房屋、公寓、办公楼，但他同时也是一名梦想家，梦想开一家照顾到客人每一个愿望的酒店。

“年轻的时候，总有勇气去尝试，”他坐在家里的客厅说道，那是多伦多一套可以俯瞰整片高尔夫球场的奢华现代居室，“年轻人敢想象所有的可能性。年纪大一些思维更理性，可能性就会被概率削弱。不过那是我晚上的工作，白天我仍然是建筑工。”

现年83岁的夏普仍然帅气、睿智，说话铿锵有力，满怀热情回忆过去。他梦想的酒店不是“供公爵或者公爵夫人居住，而是那些希望获得尊重、友好、殷勤接待的客人”。为了实现这一点，他意识到他需要致力于提供顶尖服务的酒店员工，以及能够聘用和培养顶尖人才的酒店经理。

今天，仍有顾客记得酒店的宏伟壮丽。奥普拉·温弗瑞曾说过，“四季酒店是唯一一家客床比我自己的床还要舒适的酒店。”四季酒店的标志就是其充满想象力的美丽建筑，巧妙的园艺布局，独到、美观的品味，智慧的客户设计，精心打造的浴室、温泉浴场、饭店和接待区。

但夏普从一开始就知道，最重要的是酒店员工——包括门房、女佣、服务员、洗碗工。他认为，“员工是真正的产品，差异之所在。”

此间，他发现拥有优秀、忠诚员工的一个主要结果是顾客会注意到这一点。于是，顾客不仅会变成回头客，还会成为连锁酒店的信徒。简而言之，他们会向朋友宣传。

四季酒店的服务文化被其他公司效仿。根据夏普的说法，在《体验苹果》（The Apple Experience）一书中，“史蒂夫·乔布斯承认苹果门店的灵感来自四季酒店。”苹果高管根据四季集团的服务台模式打造出现在著名的天才吧，只要是客人提出的问题就没有不妥当，客人的任何请求都会得到真切的关注。另外，许多豪华酒店也在模仿四季酒店，比如丽嘉酒店、瑞吉酒店、半岛酒店，等等。

同样，一切都是为了树立品牌形象。

投入点和正确答案决策点的通用语言——黄金法则

夏普刚开始没有大志向，不过他不知道自己关于优质酒店的模糊理念，居然能转变成一家全球机构，成为豪华的代名词。“我们希望成为拥有250间客房的最佳中型酒店，”他解释说，“我们的使命就是成为最佳，现在仍然写着这个目标。不过我们当时没有总体计划，只有关怀客人和运用黄金法则的热情。”

他继续说道：“黄金法则就是：‘己所不欲，勿施于人。’这句简单的话语就是公司核心价值观的构建基础，这是普遍的信

念体系，人权的第一法则，每一种宗教里都有不同的表述，更是一种生活方式。我的父母都是移民，他们讲波兰语和意第绪语，但这是他们生活的原则。”

这句话在实践中有何意义。正如夏普所说的：“我们人应当有怎样的行为方式？”他的回答很简单，“人应当礼貌、体贴、关心他人。重要的不是你说的话，而是你做的事。”

筛选、培训、授权团队

夏普给四季酒店的员工设了很高的门槛，但他相信可以招聘到合适的人。“世界上有很多善良的人，我们相信真诚、关爱、服务型人才是无穷无尽的。”他的信心是有来由的。1992年，纽约四季酒店开业，30000人应聘400个岗位。[17]酒店主要由美籍华裔建筑师贝聿铭（I.M.Pei）设计，46层高，400间客房，顶楼套房门市价每晚40000美元。[18]

但到四季酒店工作，应聘者需要通过五轮面试。夏普表示面试过程非常严格、选择性强。每名面试官从特定的角度进行考查，人事主管评估工作意愿，事业部门负责人测试特定技能，部门负责人考查文化契合度，度假酒店经理评估发展潜力，总经理负责面试全部候选员工，考查员工在其他酒店工作的潜力。公司称各岗位均能收到20份求职申请。

夏普说公司寻找的员工需具有以下全部特质：

·有直觉力

·敬业

·考虑周到

·注重细节

·有创造力

·善于沟通

·能够从客人的角度看待情况

“顾客体验是一切的关键，”他说道，“我们希望员工关怀客人，愿意付出多一点的努力。”

应聘者需介绍自己的情况，以往工作经验，对四季酒店岗位的理解，并解决可能发生的顾客服务问题，另需举例说明其展现真实个性的以往经验。典型的问题包括：“你会不会给客人上一份烤焦的羊角面包？”“你如何保持健康？”“你最大的弱点是什么？”。

聘用的员工需接受大量培训和文化适应酒店的工作。

公司年度人员流动率为11%，显著低于酒店业通常的27%。[19]以纽约四季酒店为例，酒店常年获得AAA五钻大奖并入围悦游金榜。

四季酒店的员工并不是死记硬背，他们经过培训，展现出友好健谈的一面，分享自己的经历。正如夏普解释的：“我们的目标是让员工充分发挥其潜力。”全体员工都要参加三个月的在岗培训。四季酒店的服务文化要求员工注重仪表，用微笑、眼神交流、关切的声音欢迎客人，同时对酒店有深入的了解，从而为最与众不同的客人带去显而易见的关怀。这一标准适用于从总经理到洗碗工的所有人。“如果员工知道自己需要扮演的角色，他们就会去扮演。洗碗工需要洗干净每件餐具，任何玻璃器皿不能有裂缝，防止客人划伤嘴唇。”新员工在现场都有一位师父，首先模仿岗位上的老员工，边做边学，并在每天的部门会议上，了解工作问题、机遇、行动计划，确定出有特殊需求和需要特殊对待的客人，通过模仿实现学习。

在亚洲的一家四季酒店，一名30岁的员工塔姆告诉我们四季酒店改变了他的人生。“我来这工作时一无所有，”这位瘦削、颇具魅力的服务生说道，“四季酒店彻底改变了我的人生。我现在结婚了，下个月我和妻子会去夏威夷。我被评为月度最佳员工，奖励就是免费到夏威夷大岛游玩一个星期。我也能像你们一样享受享受，以前从来没想过有生之年还能有这样的美事。”

夏普说酒店经理对于员工发展起着关键作用，他们负责“沟通而不是命令；负责辅导而不是巡查”。他十分赞赏亲密管理方法，根据该法，总经理定期与各个员工团体非正式会面，及时解决出现的问题。公司将问题定义为客人频繁投诉的事件（比如登记入住的速度，提供食物、饮料、其他服务的客房服务质量）。“做不到言出必行的高级经理会被淘汰。”夏普说道。

但达到高标准的全部酒店员工都能获得丰厚的奖励。四季酒店开出的薪酬位列业内前四分之一。这是一个“能吸引到适当人才的神奇比率”，夏普说。此外，员工还能获得养老、牙科和医疗保险，还有机会与直系亲属到全世界任何四季酒店免费住宿，比如塔姆。另外还有服务年限现金奖励，经常向员工发放，反映出四季培养员工忠诚的方法。

2014年，夏普出席华盛顿特区四季酒店开业三十五周年庆典。自从罗纳德·里根（Ronald Reagan）与夫人南希·里根（Nancy Reagan）将该酒店视为最爱的市区酒店，酒店命运从此改变，迎来繁荣。

夏普介绍说事情的由来。因为里根竞选总统时计划在华盛顿举行大型募捐，里根首席募捐负责人请四季酒店捐赠。四季酒店没有捐款，而是大方地为这位前州长提供免费套房，供其在华盛顿时下榻。更重要的是，四季酒店员工为他提供一条龙的殷勤接待。

两周内，里根在酒店举行三晚的募捐活动。商界领袖和其他捐款人齐聚酒店，初识华盛顿四季酒店，便被深深吸引。从那天起，酒店成为南希·里根最爱的华盛顿酒店，品牌不断推广。

酒店总能获得员工的忠诚。“有的员工从开业起一直工作到现在……工作5年至35年的有241人，”夏普说，“那次会议有很多老员工，是他们让酒店繁荣昌盛。我们的工作环境尊重员工，真诚对待、赞赏员工。员工颇受此点吸引。”

了解顾客每时每刻的情绪变化

夏普对他的成就感到自豪，这一点可以理解。但顾客有何想法呢？为此，我们展开一项大型定量调查。47岁的玛丽就是一位典型的受访者，在旧金山某投资公司担任人事专业人员，属于上层阶级，家庭收入约400000美元。

她将四季酒店选为全球最爱的品牌。“我喜欢四季酒店，喜欢迈进四季大堂时酒店员工给我带来的感觉。我喜欢他们对待我还有孩子们的方式。”她说道。她和家人曾去过10家四季酒店，她想去遍全部93家。“他们一点不做作，很真诚。虽然（比其他酒店）贵很多，但值得。记得吗，我都是在好市多和乔氏超市购物，我可不想花900美元住一晚，但这样昂贵的酒店的确让人感觉很好。服务员能够照顾好我，让我感到受欢迎。他们很贴心。”[20]

夏普总是说四季员工的职责是创造回忆。而玛丽有一次非常美好的回忆。“他们对我儿子就像摇滚明星一样。他吃饭比较挑剔，服务员竟同意他自己定菜单，我儿子说了自己想吃的菜以及菜的做法，他们还让他到后厨确保做的菜合他的意！”

总结起来，她说道：“四季酒店就像沙漠中的绿洲，不跳过任何细节。其他酒店都是休憩的地方，四季却是享受和品味的地方。我跟所有朋友都推荐了四季酒店。”

四季酒店的经验教训

夏普成功打造豪华酒店是由品牌优势和差异化决定的。新酒店依赖于已有酒店的关照和顾客忠诚。2007年，夏普以40亿美元的价格，[21]将四季酒店出售给微软创始人比尔·盖茨（Bill Gates）和沙特王子阿尔瓦利德·塔拉尔（Al-Waleed bin Talal），他保留5%的股权。尽管全球经济放缓，公司并不打算缩减其增长计划，目前总计有93家酒店。未来八年至十年，夏普预计四季酒店将在全球设计、经营150家酒店。中国已经有9家，另有13家正在开发。他认为在有能力容纳四季品牌的194座城市，最终可以开设250家酒店。

夏普对未来的挑战不抱幻想。自20世纪70年代他开创豪华酒店高端服务模式以来，大量酒店纷纷效仿，包括万豪丽嘉酒

店、半岛酒店、瑞吉酒店、香格里拉酒店、文华东方酒店等。这加剧了豪华酒店消费者竞争，迫使四季与时俱进，采取一些一直坚持的措施，比如推出忠诚计划。夏普说一般的酒店忠诚计划就是免费赠品，实质就是打折。他希望新的四季忠诚奖励计划与众不同，以积极方式收集客人信息，通过加深理解客人需求改善服务。在这个快速数字化时代，夏普的传统服务方法以及对服务人才的培养，无疑比以往更加宝贵。“对于我们而言，99%的顾客满意度仍然不够。1%的不满顾客会传播给成千上万的消费者。处理问题的方法非常重要。你是否真诚地尝试帮助顾客？你有没有解释？你有没有努力解决问题？过去一名顾客会把遇到的问题告诉10个人。现在他可以通过网络告诉10000个人。”

“四季酒店真正代表的是什么，其实就是背后的员工，我们的团队工作，不是‘我’而是‘我们’，四季就是这样走到今天的位置。员工在需要的时候发挥作用，在必要的时候站出来独立承担责任。”夏普解释道。

面对日益激烈的竞争，这一强大的服务文化应能帮助四季继续增长。“我们现有40000名员工，90%都是公司文化的载体。他们理解公司的核心价值，并将核心价值继续传扬下去。”

“我的方法就是从顾客的角度看待事物，”他自豪地说道，“我们的目标是保住文化、打造品牌、永不妥协。四季的第一要务就是品牌的神圣性。”

这一特殊品牌成功进军蜜月、婚礼、纪念日、度假、年会、商务旅行等领域，为世界上数百万最富裕的人服务。像玛丽这样的顾客依赖四季酒店获得终身难忘的回忆。

去问玛丽，她肯定乐意告诉你到哪度假能获得特殊对待。除此以外，她的经历一直如此惊喜，她愿意向朋友和家人分享。这就是关键：转变你的员工，他们会转变你的顾客，顾客再转变自己的朋友成为你未来的顾客。

结论

Zappos和四季是两家截然不同的公司。Zappos通过年轻服务人员服务年轻的主要顾客群体。虽然低端，但服务优质。很少有顾客亲自到公司门店，公司开创出让消费者获得几乎无限库存鞋子的新方法。谢家华热衷于为员工提供开心、满足的工作生活。拉斯维加斯的中央服务站能够全面控制工作环境和顾客配送。大部分工作以电子方式完成——展现活力的地方是通过通话。

相反，伊萨多·夏普的四季酒店则是高端、面对面服务，每天世界各地的服务都超出顾客的期望值。他创造出一个可供旗下酒店复制的品牌模式，无论酒店位于布拉格、莫斯科、曼谷还是纽约。

尽管存在这些差异，但Zappos的信条和四季酒店的使命极其相似。用他们的文化推动品牌。快乐的员工愿意为公司承担不幸。小细节成就大不同，两家公司尤其注重员工培养、鼓励和安全。透明度带来安全感。每天的工作都是一次庆典。

两家公司的领导人都认为如果你能将工作转变为员工愿意主动去做的事，如果你赋予一线员工现场决策权，你就能赢得消费者终身的忠诚和热爱。两家公司都依赖这些消费者成为回头客，更重要的是向他们的朋友传播公司的优势。

四季酒店和Zappos以不同的方式发现相同的员工为本经营模式，将顾客转变为品牌信徒。与顾客接触的一线员工训练有素、令人难忘且服务意识强，总能给顾客送去惊喜。

四个要点

1.你的员工就是你的未来。招聘时务必记住人的态度不会改变，应聘者哪怕成为老员工，其行为也不会变。好的态度、谦虚

和投入在招聘时一眼就能看出。制定高标准，决不将就招聘不优秀的人才。关注细节。询问所有与应聘者接触过的人：“这人适合不适合？”如果员工拥有决策权，他们对自己的职责会更有信心，也能更加自信地对待顾客和消费者。

优秀的员工就像红酒，如果你的红酒供长期饮用乃至未来三十年的细品，那你今天招聘的员工就是未来的原材料。一开始选的葡萄不好，自然酿不出好酒。一开始选出上乘的葡萄，再加上技能、护理、关注、投资，必能创造出灵感。优秀的员工具有感染力，会引导他人而不觉怪异，谦虚而不自大，愿意真心庆祝同事取得的成功。打起精神，工作也能成为乐事。

2.成功的新企业重新定义世界。创造者看到世界已经存在的事物，不会去模仿，而是创造出新事物——完全不同、更好的事物，同时确定明确的目标消费者。四季重新给出奢华的定义，为客人提供方便（可靠供应全部日常需求品，忙碌的高管们可以专注于手头的工作）并为休闲客人带来活跃和欢乐。Zappos提供的鞋类产品极其广泛，次日即可送达无需担心退货，提供的服务令人难忘、愉快而又独特。

3.促进培养文化载体。限制你增长的是你培养文化载体的能力，他们在与你和你的直接下属的经验基础上，每天都做正确的事，也能根据自己内在判断做出正确选择。培养的员工需能把你的使命放在心上，当成自己的使命。

4.遵循黄金法则。黄金法则（“己所不欲，勿施于人”）是一条普遍的真理——说起来容易，随时随地的执行却十分困难。如果你真的能做到，神奇的事就会发生。

几个行动要点

1.投资一线员工，深化明确。

2.帮助一线员工整合并将你的目标和志向个性化，建立良好的顾客关系。

3.付出才有收获。

4.私人情感联系需要技能、榜样、学习、经验、领导力。

5.资产负债表没有记录私人情感联系，但它是一项主要资产。

6.你的招聘方式决定你能招聘到的人才。采用独特的方法，利用工作小组筛选潜在员工，制定30天、90年和一年试用计划。

7.寻找文化契合度，制定详细、具体的标准。

8.向本地市场以外扩张：建立声誉，提供市场扩张激励措施。

9.采用并坚信一条吸引人、鼓舞人的信条：各级员工均是“合伙人”。

第6章　最好加强在线业务——因为你的消费者都在这么做

本章简介

要点

数字时代正在改变所有人的生活，这已经不是什么秘密。但仍有很多公司落在时代的后面，这却出人意料。如果公司知道自己必须发展在线业务，它们都有独特的展现方式。如果你领导着这样一家公司，最好快点行动起来。你与顾客建立的在线关系可不是虚拟的。他们都是真实的。

本章案例

本章我们将考查两家数字化企业——一家是新企业，一家是老企业。亚马逊由来已久，本可以划归为过时落伍一类，但它并不过时，反而展现出在瞬息万变的世界生存、繁荣所需的经营方式。每一天都是新的一天。亚马逊取得成功的原因是，它在便捷的基础上打造品牌。在亚马逊下订单比去商场购物方便很多。虽然亚马逊也不是一直受人们欢迎，但它非常实用，范围也在不断扩大。

爱彼迎（Airbnb）是挑战亚马逊权威的新公司之一。虽然不知从哪来，方向却是明确的。该公司曾经是一家订票网站，雄心勃勃地加入全球价值60亿美元的旅游业。大胆，甚至无所顾忌。这就是你的网上竞争对手的形象。

本章综述

你的顾客不止在网上购物，他们还有网络生活，网络世界是他们梦想、聊天、获取信息的世界。网络是一个实用的世界，顾客可以了解、抢购产品，提取技术性能特征的相关信息，查看其他用户的评论、投诉。没有人在网上爱上某件产品，但要注意的是，顾客会在网上失去对产品的热爱。网上攻击可以毁灭你的品牌。

所以你也需要上网——且须积极、主动、自豪、谨慎。

建立网站或者应用程序还不够。你必须确保品牌真正存在于网络世界。表面看来，这个任务似乎很简单。谁不会写短博文？谁不能把一系列深刻信息浓缩成140个字？

然而事实上，在数字世界与顾客建立情感联系很困难。不过，我们将在本章介绍，有的公司已经发现了其中的秘诀。

数字世界是真实的而非不存在的

到2016年，约30亿人将连接至互联网，约占全球人口的一半。据波士顿咨询公司估计，最富裕的20国集团的互联网经济总值为4.2万亿美元，互联网仍然是消费经济增长最快的渠道。[1]

互联网已经成为顾客生活中不可或缺的一部分。2012年波士顿咨询公司对美国消费者展开一项调查，83%的受访者表示他们愿意一年不吃快餐，却不愿切掉网络连接，受访消费者为了连网愿意连续一年放弃的其他生活习惯包括饮酒（73%的消费者）、喝咖啡（69%）甚至性爱（21%）。[2]

为什么受访者如此看重互联网？答案就是互联网能即时满足其需要，快速完成购物，今天就要满足，明天都嫌太晚。有的公司了解这一点，大部分公司还不了解，不过每家公司都应当认识到互联网的重要性。几乎每个品类的产品，都有20%至40%是供人竞争的。

你需要理解这些新的经济原则，特别是如何实现精确的增值定价、卓越的服务和可靠性、无限的库存等。你需要实验、实验、再实验，从每一次实验中深入、全面学习。在数字世界，你必须每时每地都进行实验。如果你停止不前，就会落后。

本章我们将介绍两家公司的故事。首先介绍亚马逊，从初创企业发展为全球最大的网络零售商。亚马逊最初是一家书店，正如《彭博商业周刊》（Bloomberg Businessweek）高级作家布拉德·斯通（Brad Stone）所解释的——借用其创始人杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）的话——现在亚马逊是一家“万货商店”。[3]亚马逊的成功源自于将顾客置于一切的重点和中心，并且一直如此。

我们还要介绍另一家短时间内大放异彩的新公司。2008年年初，线上私人住宿公司爱彼迎还不存在。今天，公司估值达130亿美元，[4]成为波士顿咨询公司消费者信心指数25个最受欢迎的新兴品牌之一。[5]公司引起顾客的共鸣，通过解决消费者一些重要但未满足的需求，建立起强大的情感联系，并想方设法减轻顾客生活中的难处。

时间会告诉我们爱彼迎能否像亚马逊一样建造出一个互联网帝国。进取的扩张主义方法、漠视短期盈利能力和华尔街要求，这些特征帮助杰夫·贝佐斯引领亚马逊走向无法想象的成功。

亚马逊网站

杰夫·贝佐斯1994年[6]辞去纽约一家对冲基金公司的稳定工作，在西雅图创业，据《华尔街日报》报道，当时他本想给公司取名卡达布拉，即魔法咒语阿巴拉卡达布拉的简称。公司的目标是一项似乎不可能完成的任务：顾客轻击电脑上的按钮，在家即可收到订购的书。最后，由于卡达布拉读起来太像cadaver（英文中尸体一词），他决定用世界上最长的河流亚马逊为公司命名。

不过公司的目的没有变。贝佐斯知道网上购物的巨大需求。即将离开纽约之前，他计算出互联网使用短短一年内增加了230000%，真正的挑战在于解决书籍采购并准时配送给顾客的实际问题。对于这名在普林斯顿大学学习计算机科学和电气工程的毕业生而言，他认为自己可以解决这一问题。

历史告诉我们贝佐斯是正确的。2013年亚马逊成为全球最大的零售商，创收740亿美元，2014年更达到900亿美元的巅峰值。亚马逊不再是一家书店，而是一家“万货商店”；此外，它还是全球最受欢迎的电子商务品牌。根据我们的研究，亚马逊获得的“最爱”票数是其劲敌易趣的六倍。[7]

但在二十年前，如此人气并非命定之事。1995年7月16日亚马逊网站正式推出，声称“地球上最大的书店”，没有人预测到贝佐斯十年后将被评选为《时代》年度人物。[8]

贝佐斯为企业注入势不可挡的野心和坚持、进取的决心，同时致力于创新和试错实验，这些都是公司成功的因素。最主要的是，贝佐斯关注消费者——以其需要的方式提供需要的产品，并确保顾客的购物满意度。

放胆追求你的目标，把每一天都当作新的一天

贝佐斯刚创办公司时，在他的车库外运营，“地球上最大的书店”显然是他野心的宣言，并成为某些人的笑柄。“我刚刚见到了世界上最夸夸其谈的销售员。”一位书商在20世纪90年代中期的一次出版商活动中撞见贝佐斯后说道。[9]

但贝佐斯证明了怀疑他的人大错特错。他从未放弃自己的野心，即使亚马逊真的成为世界上最大的书店时依然如此。他每年都要加入新的产品线。今天，你可以在亚马逊买到电影、计算机、电视、服装、珠宝、运动服、空调、汽车、摩托车、化妆品甚至新鲜食物。

除此之外，贝佐斯的业务拓展远远超出零售。2007年他推出Kindle阅读器，亚马逊成为苹果的数码设备制造商对手。凭借强大的数据存储能力，亚马逊与IBM竞争云计算。神秘的中情局都是亚马逊的顾客。有人认为未来几年大数据业务和云技术可能成为亚马逊的主要业务。[10]

近期，贝佐斯开始进军好莱坞影视界。亚马逊提供视频流媒体服务，开始委托制作自己的内容，与其市场对手奈飞公司一样。2015年1月，亚马逊凭借一部讲述一位变性父亲的剧集《透明人生》（Transparent）获得两项金球奖。[11]此后不久，亚马逊宣布其计划每年购买、制作、发行几十部电影，并与伍迪·艾伦（Woody Allen）签约，为其视频流媒体服务开发一部喜剧片。[12]

由于贝佐斯培养出不同寻常的竞争文化，亚马逊才能实现如此马不停蹄的扩张。亚马逊前员工表示公司对抗性的气氛几乎达到争论的程度。[13]

贝佐斯的一个基本原则是，“找一个支柱：提出异议并表示自己的意见。”[14]

根据这一原则，贝佐斯说，“领导人必须恭敬地对其不同意的决定提出挑战，即使这样做会引起不适甚至让人筋疲力尽。领

导人都有坚定的信念并且非常固执，不会因社交关系而妥协。一旦做出决定，他们就会全心投入。”[15]

我们在第5章介绍过，贝佐斯收购了Zappos，为自己赢得网上鞋类业务的名声。他随后又收购Quidsi，另一家专业从事尿不湿和其他母婴产品的在线零售商。Quidsi是“假若……又会怎样？”的拉丁文，但贝佐斯没有等待观察Quidsi能否成为下一个亚马逊，而是立即扩张原来的产品线。他与同样提出收购Quidsi的沃尔玛对峙。布拉德·斯通在《万货商店》一书中写道，贝佐斯警告Quidsi的创始人，如果他们与沃尔玛签约，他就会把亚马逊婴儿产品的定价降到零，这对Quidsi造成致命一击，他们不敢赌贝佐斯是否是虚张声势。贝佐斯就这样凭着坚定的信念获胜。[16]

不断实验、不断创新，接受一些必然的失败

贝佐斯做事的方法与众不同，常常不按常理出牌。他创办亚马逊时，很快发现网络零售就像达尔文的培养皿：实验成本很低，而且很快就能得出结果。

公司一项早期实验颇具争议，即允许顾客发表购书评论（或好或坏）。贝佐斯回忆说：“我收到一些好心人的来信，他们说你是不是不懂做生意。你负责卖东西赚钱就可以，为什么要让负面评论出现在网站上？但我们认为首先帮助顾客做出购买决策，才能卖出东西。”[17]

正如我们看到的，贝佐斯不重名誉和头衔。他说：“公司发明的分散式分布并不局限于公司高层领导，是取得可靠、高产创新的唯一方式。”[18]

有的创新并非一目了然，而是机械方面的创新，涉及公司基础设施，但这些创新可以说是最重要的创新。比如，亚马逊成功的核心是其配送中心，让公司实现次日送达。“十九年前，我每天晚上都要用我的雪佛兰开拓者把亚马逊包裹运到邮局。我的思绪飘得很远，甚至幻想某天能有一辆叉车，”贝佐斯2014年向股东们说道，“快进到今天，我们已经拥有96个配送中心，配送中心设计也已经演变到第七代。”[19]

这些都是大型的工业库房，面积高达一百万平方英尺。据说，工人每个班次需要疾走11英里。他们遵守“准时制”和“持续改进”的改善（kaizen）法则。公司也受到批评。据《纽约客》（New Yorker）报道：“中心内的客户将书籍、狗粮、刮胡刀等的分拣、装箱、运输工作，描述成卓别林《摩登时代》（Modern Times）中讽刺的无人性工厂的高科技版本。”[20]

贝佐斯为他的运营团队大唱赞歌。他们是“有条不紊的天才”，致力于不断创新。2013年，亚马逊在整个配送中心网络推出280次重大软件更新。“我们的目标是持续、反复改进配送设施的设计、布局、技术和运营，确保建造的新设施比之前的更好。”贝佐斯说道。[21]

取得这样的成功难免受到挫折。比如，Fire智能手机的销售数据十分惨淡，导致2014年亚马逊承担1.7亿美元的生产成本和滞销存货费用，同时不得不将手机价格从199美元降至99美分。[22]

不止要以顾客为中心，更要以顾客为导向

贝佐斯谈到建立“顾客导向文化”。[23]他拒绝华尔街的要求，不顾他们对其明显“不重视利润”策略的抱怨。他将亚马逊的大部分利润重新投入到企业，为现有和未来顾客的利益服务。

贝佐斯创办亚马逊之初，亲自回复顾客邮件。他说，顾客服务是“亚马逊网站的基石”。到1999年，他拥有一支500人的团队负责回复电子邮件。顾客可以私发邮件至jeff@amazon.com。他会亲自阅读大量顾客邮件，并把投诉转发给相关高管，要求其解释并提出解决方案。亚马逊内部将这些转发的电子邮件称为申诉，要求高管专注于顾客。正如一位高管曾经说过的：“顾客的每一件事都很重要，涉及公司流程的问题，需要我们加以研究。这是顾客为我们进行的审计工作，是我们宝贵的信息来源。

” [24]

如果亚马逊记录顾客说的话，那它真的会记录顾客做的事。人们通常说一样，做一样，这是人性。亚马逊理解这一点，所以它确保真正理解顾客的真实需求。亚马逊具备世界最强的数据存储能力，捕获和计算顾客的每一次点击，然后对数据进行深入分析，全面了解真正对客户产生作用的东西。

亚马逊很多方面都是一家冷漠、精明、理性的组织。但根据其大数据系统信息，亚马逊已经成功与顾客建立情感联系，成为世界上第二大最受欢迎的品牌，仅次于苹果。特别需要指出的是，亚马逊已经取悦最强大的倡导者。正如贝佐斯告诉股东的：“全世界的亚马逊人都将产品和服务水平提升到预期或要求之上，放眼长远，改造常态，给顾客送去惊喜。” [25]

忠诚顾客的经典产品是金牌会员，基本包括“自助餐、定额年费即享两天送达”。金牌会员自2005年推出以来，经扩大包含其他福利，比如金牌会员即时流媒体视频服务。

亚马逊选择专注于这些特殊顾客的原因很简单。我们的研究表明，他们的价值远超过一般顾客。信徒顾客平均每年在亚马逊网站支出2873美元，通常会进行八次推荐，大多通过口碑宣传（60%）、礼品（16%）、社交媒体网站（13%）。我们保守估计推荐顾客的支出为867美元。这意味着普通信徒的价值至少是其实际支出的2.3倍。[26]

消费者喜欢亚马逊网站的便捷性，这是人们网购的第一推动因素。其他因素有“信任”（表明亚马逊服务可靠）和“物有所值”。我们采访的一位顾客叫朱丽娅，她在密西西比州一座小镇长大，十几岁结婚，与第一任丈夫育有两个孩子。她现在居住的城镇更小、更偏远，人口仅1500人，购物选择很少，驱车到最近的沃尔玛需要15分钟，到最近的哈蒂斯堡Dillard’s商场，则需要30分钟车程。[27]

朱丽娅大约五年前从朋友那听说亚马逊网站，现在亚马逊已经成为她最大、唯一的零售产品提供商，她在亚马逊购买鞋子、衬衫、裤子、家居用品、厨房用具、工具、办公用品甚至少见的海事级音乐播放器。“每个月我至少消费100美元，”她告诉我们说，“我男朋友跟开玩笑‘你跟UPS送货员是什么关系？每天我去上班他都会来。’我就跟他说人家只是给我送亚马逊的货。”

朱丽娅认为亚马逊“方便”“简单”“可靠”“物有所值”，而且“符合我的时间安排”。她说，“我想买东西就可以买到，不用等‘商店开门’。亚马逊永远营业，我可以在网上对比购物，价格低廉、品种齐全，我很开心。”

对于她的节假日购物，亚马逊更是占了大头，包括送给母亲、孩子、继女、伴侣、朋友的礼物。“亚马逊能买到适合所有人的东西，我不用在商场挤破头浪费时间。在亚马逊下好订单，东西肯定会在预计的时间甚至提前送到。”

朱丽娅也曾试过其他网站，但她一次又一次重新回归亚马逊。“亚马逊是我的首选，”她说道，“我看过其他网站，但亚马逊的产品通常都是最便宜、最齐全。”

亚马逊的经验教训

自从贝佐斯推出亚马逊网站，他一直强调价格的重要性。他早期提供10%至30%的折扣，价格无人可比。他还强调品类和库存。亚马逊几乎出售所有书籍，无论新旧。创业第一年，他在巴诺书店（Barnes&Noble）附近立了一块移动广告牌，印着“找不到你想买的书？”借此宣传亚马逊网址。[28]

为了兑现他对价格和库存的承诺，贝佐斯需要确保成本不涨。他的一个原则是节俭：“我们试着不买任何与顾客无关的东西。” [29]

最后，亚马逊是一家实用的网站，提供卓越的价值和服务，中上阶级的全面产品。由于没有销售税，亚马逊多年来获得可观

的成本效益，不过随着亚马逊在各州新建设施，同时州立法要求征税，这一优势正在逐渐消失。公司营业利润微薄，从而在很多商品品类市场占据巨大份额。这反过来意味着亚马逊的利润和现金流可以即时提高。亚马逊通过全面的产品和有竞争力的配送费，与主要对手竞争。

亚马逊的收入能否达到2000亿美元？它能否将普遍性和习惯转化为与顾客的持久情感联系？

时间会告诉我们答案。

爱彼迎

2009年新年前夕，2000位房主和房客使用爱彼迎。五年后，550000人在爱彼迎迎来新年，分别居住在世界各地近200个国家的20000个城市。[30]用户可以通过该在线社区市场租赁私人住宅，或者挂出自己的房子短期出租，2014年网站成功突破百亿美元估值大关。波士顿咨询公司评出的全球25大最受欢迎新兴品牌包括爱彼迎、优步、Snapchat、Dropbox、Space X和小米。[31]所有这些公司似乎都是凭空冒出来的，成长非常迅速，创始人短时间内便能发家。

爱彼迎首席执行官布莱恩·切斯基（Brian Chesky）二十五六岁时和室友乔·杰比亚（Joe Gebbia）一起想出一个主意，出租他们旧金山公寓的气垫床补贴租金。当时旧金山正在举办一场工业设计大会，许多酒店爆满。于是，两人匆忙建起气垫床加早餐（Airbed&Breakfast）网站，以每晚80美元[32]的价格提供一张气垫床和一顿热早餐。三个人在网上下单，包括一名38岁的睿域数字营销公司（Razorfish）员工和一位“更老一些”的工业设计师。杰比亚现任爱彼迎首席产品官，他告诉《快公司》（Fast Company）：“他们完全不是我们所设想的会在陌生人家中订个床位休息的人。”[33]

切斯基回忆道人们都认为向陌生人租房“很奇怪，太疯狂”。[34]但有两个人认为这种做法太棒了：即Twitch的联合创始人贾斯丁·肯（Justin Kan）和迈克尔·赛博尔（Michael Seibel），该视频游戏社区已经以10亿美元价格卖给亚马逊。他们把切斯基介绍了硅谷有影响力的人物，获得美国最成功的孵化器Y Combinator公司的投资，该孵化公司曾资助过Twitch和Dropbox。随后红杉资本（Sequoia Capital）注资600000美元，这极大地推动了爱彼迎的发展，公司逐渐引人注目。红杉资本由唐·瓦伦丁（Don Valentine，有时称其为硅谷之祖父）创立，曾是苹果、谷歌和YouTube的早期投资者。[35]

爱彼迎寻找其他重大活动促进其服务，包括丹佛的民主党全国大会、贝拉克·奥巴马在华盛顿特区的就职仪式、伦敦奥运会等。这些活动刺激公司增长，随着爱彼迎吸引到越来越多的预订，新投资一轮接着一轮，2009年公司预订量为100000，2010年为750000，2011年超过200万。2014年4月爱彼迎从得州太平洋集团（TPG）、T.Rowe Price和Dragoneer投资集团处募集到将近5亿美元，公司总投资接近8亿美元。[36]如此快速的增长让人忍不住要问，爱彼迎为何如此成功。毕竟，它并不是唯一一家提供在线私人住宿的公司，HomeAway和Vacation Rentals By Owner（现已被HomeAway收购）等公司都走在它之前。

答案在于爱彼迎能够推动真正的经营模式创新，它通过同时解决价值主张和经营模式问题实现创新。首先，切斯基和同事们解决了两大突出但未满足的顾客情感需求，改进住宿业价值主张。其次，他们开发新的经营模式，促进提供能够满足上述需求的技术和功能特征。

为顾客提供独特、纯正的体验，给予顾客以方便

爱彼迎自2008年以来取得巨大增长。当时，唯一的物质享受就是旧金山公寓厨房的一张气垫床。现在，顾客可以选择超过100万处住所，爱彼迎的规模已经超过万豪酒店和洲际酒店。预订量最高的城市有马德里、纽约、伦敦、芝加哥、布鲁克林、华

盛顿特区、阿姆斯特丹、巴黎、波士顿和维也纳。低廉的价格仍然占产品组合的主导。爱彼迎网站超过50%的房间定价不到100美元一晚。不过豪华房间也越来越多。比如，拉斯维加斯一间阁楼定价1900美元一晚。或者，你也可以选择1669美元一晚的翁布里亚18世纪山顶别墅，又或者是坐落于巴西1000英亩农田、3778美元一晚的6居室农舍。[37]

爱彼迎了解到顾客寻找的是独特、纯正的体验。许多顾客已经厌倦大型连锁酒店提供的千篇一律的体验。千禧一代消费者尤其看好爱彼迎。他们喜欢这样的社交体验、平价、不可预测性。另外，正如切斯基接受《纽约时报》采访时所说的，他们天生倾向于借用、租赁、分享。“我现在认为年轻一代把产权看作负担。年轻人只想承担自己愿意承担的责任。我的很多同龄人不希望受到车房所累，而想四处体验各地的风景。”[38]

不过年长一些的消费者也在谈论爱彼迎。切斯基和杰比亚从第一次出租气垫床开始，就对年长旅行者的热情吃了一惊。我们跟一位经验丰富的旅行者布里特聊天，他是一名57岁的物流专业人士，来自田纳西州纳什维尔，跟妻子和女儿一起生活，家庭收入150000美元。[39]

“我几个月前才听说爱彼迎，目前已经住了四次。”他告诉我们。其中一次住在魁北克一座漂亮的阁楼。“房子的位置就在主干道，”他回忆说，“大约100美元一晚，我之前在机场附近订的酒店要250美元一晚。”

爱彼迎的体验改变了他的假期。“我住过很多酒店，通常都在机场附近。一半时间是喜来登酒店，一半时间是希尔顿酒店，有时我抵达酒店，甚至不知道自己究竟在哪一家酒店——它们都太类似了。”

爱彼迎的秘诀在于发现部分顾客真正的需求并满足其需求。通常，顾客选择私人住所需要考虑一些基本问题。首要问题是找出理想的住所，第二个问题是完成大型连锁酒店必须完成的基本流程，比如预订房间、登记入住、结账离开。此外还有信任问题。作为一名房客，你是否信任租住的房主？而作为一名房主，你是否信任住进来的房客？

爱彼迎解决了这些难题，并因此被誉为“分享经济”的先锋，《福布斯》（Forbes）杂志估计2013年1月分享经济创收35亿美元，每年增长率超过25%。[40]登录爱彼迎网站，可以轻松查找和订购房间。付款由爱彼迎负责，顾客和房主均可放心。现在，房主还可以批准手机程序订房，加快预订和结账的交易速度。其他功能包括100万美元的保单，每周7天每天24小时客服热线。（这些都是在2011年ransackgate事件发生后迅速引入的，当时一名客人破坏了房主的公寓，造成不良影响。[41]）

最重要的一点或许是爱彼迎在房主和房客之间达成双向对话。参与者都有简历，可以通过脸书和其他社交媒体验证身份，不可以匿名，所有人都可以在线上交流。成千上万的用户评论在爱彼迎社区广受信赖。

爱彼迎将巴黎星探多姆和安大略自动工程技术专家彼得聚在一起。2012年，多姆决定把自己的两居室公寓挂到爱彼迎，收费186美元一晚，至少住三晚。公寓位于塞纳河右岸第四区备受欢迎的玛莱区，字面意思是“湿地”。在爱彼迎网站，你可以看到多姆的照片、漂亮的公寓还有一些私人信息。他在顶尖高中查理曼中学读书，毕业后进入电影行业。他的欢迎语是：“嗨，我是多姆！”[42]

多姆有70条评论，评论人都已经验证过身份，彼得也是其中一员，他和妻子住在加拿大安大略省弗格斯，他说女儿们是“我生活的核心”。他的电子邮箱地址、电话号码、领英账号、驾照均通过验证。2015年1月，在多姆的公寓住宿之后，他写道：“我们停留巴黎期间，多姆是个非常乐于助人的房主，他为我们指引到公寓的方向，还会关切我们住得是否舒适。公寓位置很好，可以体会巴黎很多不同的风情。房子就在一条老路旁边的小院里。后面就是饭店和商店！走路五分钟就可以到巴黎圣母院和有格调的莎士比亚书店，到卢浮宫只需15分钟。不过，坐地铁到其他地方也只需要几分钟，非常便捷。公寓住宿设施一应俱全。虽然天花板的漆有些剥落，但氛围很好，我们住得舒适又愉快！”[43]

通常情况下，经过爱彼迎的住宿经历，虚拟关系都会演变成长久的真实关系。正如《连线》（Wired）杂志报道的：“我们

正在进入一个通过互联网实现亲密关系的新时代”。[44]我们的研究发现很多情况下，房主的标价都低于市场价，只为确保将人脉数量最大化。来自马里兰州贝塞斯达的58岁退休人员洛里告诉我们：“我跟儿子一起住，有四间房，但他不在。我刚好有空房，出租不是为了赚钱。”她在享受了爱彼迎的一次住宿后，成为房主。“我回来之后就在想，‘哇，这真是太酷了！’我遇到的都是些好人，度过一段精彩的时光——我也要注册成房主。”[45]

不过对于很多房主而言，金钱是重要的激励因素。超过50%的房主需要房钱来支付租金或房贷，这与切斯基和杰比亚最初的情况相同。当然，这也是爱彼迎的价值主张的一部分：“爱彼迎可供人们以最方便的方法将多余空间货币化，展示给数百万的受众。”[46]

针对这一服务，爱彼迎设计新的经营模式，同时满足房主、顾客和公司需求。这就是公司的运转原理。假设在芝加哥某住所住宿三晚，收费100美元一晚，顾客每晚需支付100美元加12美元的服务费，住宿期间总计收费336美元。其中，房主留下291美元，100美元一晚的收费减去每晚3美元的服务费。爱彼迎可获得45美元：顾客每晚12美元以及房主每晚3美元。

2015年初庆祝新年期间，爱彼迎发现自2008年以来已经有数百万人使用其服务。截至本书写作之时，约有2500万旅客在爱彼迎提供的住所落脚。公司在短时间内成为一家备受用户信任、喜爱并能盈利的公司。

帮助你的顾客做梦，然后实现他们的梦想

购物均有其途径，无论是巧克力、金表还是全新SUV。酒店业的购物途径非常结构化，分为四个不同阶段：梦想、计划、订房、分享。我们详细分析了旅行者各个阶段所花的时间。

分析发现梦想阶段所花时间最长。对于一次典型的四天旅行，顾客的准备时间超过42小时，其中，约18小时属于梦想阶段，而且并非一次完成。顾客的梦想阶段可能分散在几个星期——随着手机的发展，他们可以随时随地畅想。在杂货店排队买单或者坐在饭店吃午餐的时候，都会摆弄手机浮想联翩。几乎可以确定的是，他们的思绪早已飘到其他地方。[47]

爱彼迎理解这一行为，公司意识到旅行者喜欢做梦，喜欢想象自己在不同的地方、不同的国家，远离其日常体验。我们调查期间采访过很多顾客，其中一位告诉我们：“我会幻想、对比、思考自己住在哪，自己都不知道自己想到哪去了。”另一位则说，“这是欢乐的一部分……迷失于网络各种各样的可能性，沉迷其中，我就是旅行上瘾了。”[48]

为了帮助顾客做梦，爱彼迎打造了一款设计强大、有照片功能的手机应用程序。当然，其他酒店集团也通过网络吸引潜在顾客，不过爱彼迎这一领域的投资非常可观。切斯基和杰比亚对设计略知一二。他们在罗德岛设计学院学习期间认识，这是美国顶尖的艺术学院之一。

其他酒店只有一个平面设计师，爱彼迎有十几个。其他酒店只请少数几名摄影师，或者直接令当地总经理用智能手机拍照，爱彼迎则在世界各地聘有几千名专业摄影师。爱彼迎实际改变了经营模式，将资源用于打造一项传统酒店经营商难以复制的新活动。

每当新房主注册登记，公司就会派一位摄像师拍下梦幻的照片。一旦顾客爱上这房间，即建立起情感联系，“预订”阶段也就成为必然。

爱彼迎成功帮助顾客做梦，使得切斯基超越帮助顾客找到住宿地的原始意图。现在，他希望加入全球6万亿美元的旅游业。正如他向《快公司》所说的：“人们去戴尔买电脑，但会去苹果买各式各样的商品。这就是事务性公司与革命性公司之间的差异。”[49]

爱彼迎希望成为一家革命性的公司。切斯基像他的顾客一样，建造着自己的梦想。但为了实现梦想，他必须先实现他人的梦

想。

结论

亚马逊和爱彼迎来自数字时代的两个不同时期，但两家公司都关注速度、顾客权限和方便，并给我们一个共同的经验教训：你必须快速行动，否则就会落后。率先发现未满足的顾客需求，率先利用手头的数字武器积极攻击。

你的顾客都是线上的快速学习者。他们频繁地从一种新数字产品转向另一种。亚马逊深谙此道，从书籍转向一般零售再转向云计算，现在更进军好莱坞式视频制作。爱彼迎则巧妙地从气垫床发展到城堡，同时响应顾客对系统可信度的需求。根据《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）的说法："爱彼迎真正的创新是一个'信任'平台，大家不仅能看到彼此的身份，更能将房主或房客评为好、坏、冷漠等等级。[50]

如果你经营一家新公司，那么亚马逊和爱彼迎无疑是扰乱竞争对手的教科书级案例。如果你经营一家传统公司，几乎不涉及数字化，那么这两家公司已经向你展现你面对的对手以及应对他们需要做的事。

你必须建立信任。你的线上和线下声誉不应当有区别。最重要的是，你要把数字化当成首要任务，大举投资数字技术，不要排斥它。通常情况下，数字业务由公司的营销或IT事业部门负责，此时，业务发展会受资金不足和办公室政治的阻碍。如果你是首席执行官，你必须亲自负责数字业务，让相关负责人直接向你汇报。

三个要点

1.数字已成定局更是核心的一部分。数字化已经不是可有可无的选择，它是真实而非虚拟。应用程序或网站无法把你带到你需要的位置，你必须彻底接纳数字时代，你必须改变自己的经营方式。任命一名首席数字官，成为你的八位高管之一，邀请她参加关于企业未来的重要讨论。如果你将数字发展埋藏，它就会把你埋葬。

2.真实、神奇的数字化。你终于可以实现顾客最狂野的梦想：将一本不再出版的书次日送达，或者提供靠近巴黎艾菲尔铁塔的平价公寓。利用数字技术与顾客保持密切联系，预测他们未满足的需求，然后再利用数字技术满足这些需求。

3.无情的数字化。你不能轻易获胜，不能松懈。永远有新事物，永久有新的竞争对手，把每一天看成新的一天。像刚创业或刚工作一样充满活力和热情。

几个行动要点

1.整合线上、线下业务。

2.主动出击，拒绝被动。

3.没有什么比体验更重要——你需要践行承诺。

4.今天的世界没有疆域之限。

5.记住詹姆斯·门罗（James Monroe）和门罗主义（Monroe Doctrine）：敌人的任何侵犯都是必须坚决打压的侵略行为。

6.关注所有地方的所有人。

7.利润是最后阶段才需要关注的，利润总会实现。但在此之前，需要夺取阵地。

第7章　大步跨越——胆小保守是赢不了的

本章简介

要点

有人提倡持续改进、渐近进步和整合，但没有人因此而改变世界，没有人因此创办出伟大的公司。为此，你必须彰显出远见、无畏、刚毅。大步前进，否则不会有人注意到你。明确追求你的目标，大步跨越，迅速到达想要到达的位置。

本章案例

本章介绍的两家公司天然化妆品公司（Natura Cosmeticos）和梅尔卡多纳超市（Mercadona），其领导人均具有鲜明的个性，对企业心怀远大志向。天然化妆品公司起初只是一家搞实验的小商店，公司很快发觉亚马逊雨林的巨大潜力，利用雨林中有益健康的成分生产保健品和美容产品。梅尔卡多纳超市原本是西班牙的一家肉店，同样迅速意识到自有品牌产品的巨大潜力。两家公司都在核心原则的指导下，实现突飞猛进的跨越式发展。

本章综述

你需要在顾客关注的所有方面都展现出与众不同和优秀。没有人能通过微小、渐进式的改进实现市场巨变。只有让顾客惊喜、兴奋，市场份额巨变才会发生。此两者天差地别。你必须大胆。

你不可能通过一轮改进就实现梦想，需要付出坚持、耐心、大胆和决心。当你觉得自己已经竭尽全力时，很可能只走完一半的路程。

敢想敢做

每一家成功的企业都是从梦想开始的，梦想是创始人的动力，将创始人与最初的一批顾客联系起来。但梦想家却比成功的企业多得多，为什么会这样？因为成功企业的领导者不仅敢于梦想，还敢于行动。企业家并非无所不知，但他们无所畏惧，勇于改变现状。他们愿意付出一切搏一次胜出的机会。面对风险，他们大胆投下赌注。

本章介绍的两家公司创立时除了创始人的梦想，几乎一无所有。经过一系列大步跨越——重新定义市场、深入理解顾客潜在需求、提供高度差异化产品等，它们成为市场领导者，为创始人和早期投资者创造财富。创始人跃向终点的动机不只是利润或财富，还受对他人的深切承诺引导，这里的他人当然指的是顾客，不过也包括员工和供应商。

第一家公司是巴西的天然化妆品公司，现在是全世界利润最高的化妆品公司之一。公司将亚马逊雨林转变成神秘的美容配方之源，改变了一亿巴西女性的生活，提高了160万女性销售顾问的生活标准。

第二家公司是西班牙梅尔卡多纳超市，起初是一家肉店，现在跻身成为欧洲规模最大、利润最高、增长最快的杂货零售商。超市创造了一个由员工、供应商及其亲朋好友组成的大家庭，协力为“老板”（即顾客）服务。[1]

梅尔卡多纳超市

30年前，梅尔卡多纳超市还只是西班牙第三大城市佛罗伦萨古代地中海港口的一家无名小超市。今天，它成为全国第一零售商。不仅如此，它还是欧洲最受推崇的食品杂货商，根据波士顿咨询公司目前的自主品牌倡导指数（按消费者推荐进行公司排名），其排名超过家乐福、阿霍德、德尔海兹、乐购、沃尔玛等知名零售商。[19]短短20年间，梅尔卡多纳市值增加约150亿欧元，经受住75年来最糟糕的全球经济危机。最重要的是，梅尔卡多纳彻底改造了全球超市业，其在市场内的价格与价格最低的折扣商店类似，同时质量和自主品牌吸引力达到甚至超过最优秀的领先消费品牌。梅尔卡多纳超市的故事与沃尔玛、宜家、亚马逊一样具有重要的创新意义和强大的产业影响力。

超市通过以下措施取得其地位：

·利用对顾客的详细知识，生产各式各样的优质自主品牌产品。顾客特意购买梅尔卡多纳的产品，而不选择世界知名品牌。

·持续提供卓越价值。通过供应渠道智慧化创新、生产、包装、供应链自动化，超市的自主品牌产品的价格平均比对手便宜40%。

·凭借新产品和新经营模式不断大步跨越。梅尔卡多纳超市每四年开展一次经营模式创新。比如，客户洞察创新、真正的顾客倡导创造方式创新、员工赋权创新等。

于是，梅尔卡多纳将竞争对手远远甩在后面。世界各地的零售商与供应商/制造商开始对战。随着自主品牌或自有品牌产品价值激增，大品牌制造商节节败退。西班牙自有品牌产品占市场价值的45%——远高于37%的欧洲平均水平。

谁将赢得战争？梅尔卡多纳找出整合优选供应商并打败零售商对手的独特方法，以巧妙方式避免通过收购进入制造业，而是开创出虚拟一体化体系，维持轻资产。梅尔卡多纳既是零售商也是制造商——自称为“全售商”：即与顾客和供应商密切合作开发产品的公司。

值得注意的是，梅尔卡多纳前进途中均是大步跨越，丝毫没有胆小保守。公司主要股东兼首席执行官胡安·罗伊（Juan Roig）敢于在每一个重要转折点采取大胆举措，但他并不知道自己能因此成为西班牙排名第四的亿万富豪。[20]

他最喜欢的格言是“El cambio es loúnico que no cambia en Mercadona”，翻译过来的意思是“梅尔卡多纳唯一不变的事就是改变”。这句话是他本人哲学思想的总结，解释了梅尔卡多纳对完美的不懈追求。世界不会一成不变，你也不应当固步自封，否则新颖的事物和竞争对手就会把你甩在后头。

第1次大步跨越：每周每天为顾客提供最低价

胡安·罗伊与妻子霍滕西亚（Hortensia）于1990年接管梅尔卡多纳，从兄弟姐妹处购得多数股份。他们的父母从肉店开始创业，十年前将公司卖给了他们。[21]

公司规模很小，在佛罗伦萨只有八家杂货店。但由于20世纪70年代中期恢复君主制之后，西班牙经历了一段复兴期，公司头四年发展欣欣向荣。

随后的10年，罗伊和兄妹们掌管梅尔卡多纳取得持续增长。到1991年，公司已经拥有150家分店，同时遇到第一个真正的问题，即打进西班牙市场的国际对手的激烈竞争。其中一家就是来自邻国法国的家乐福。这家超市巨头走在零售业新趋势的前沿：投资开设大型门店，实现规模经济和自动化，提供丰富的全球杂货品牌，而且通常注重城镇周边市场。

梅尔卡多纳外表过时，是典型的“高标价——低售价”超市，推出许多促销活动吸引顾客。罗伊看出公司明显亟需改造。破产的苗头日益显现，他开始研究国外成功的零售商，包括沃尔玛。

他誓要提供所谓的“每天低价”。这是一次重大的战略转变。此前，梅尔卡多纳通过定期降价促销，推动产品销售。

第2次大步跨越：维持低价但不降低质量——让顾客惊喜

梅尔卡多纳不止是一家折扣商店。罗伊十分了解价格乘以质量等于价值这一等式的威力。推出低价策略后不久，他力图在不

降低产品质量的同时维持低价。他想与众不同。掌舵梅尔卡多纳15年的他，深知必须让顾客“惊喜”，否则顾客为什么要来他的店购物呢？

他的方案是与精选的几家供应商生产自主品牌或自有品牌产品。这样，他可以确定提供对手无法提供的产品。此次大步跨越是他的第二次跨越。他理解决定的繁复多样性，他可以通过自有品牌与世界各地的大品牌竞争。处在单一国家背景和小规模的劣势地位，他必须准备好创业生涯的战斗。只有透彻理解当地市场才能获得成功。

罗伊从梅尔卡多纳的2000家供应商中选出少数几家，它们大都是家族式中型企业，其品牌通常在同类品牌中排名第三、第四。他要求供应商生产梅尔卡多纳品牌产品，以优惠的价格提供高品质的独特产品，而他将与他们建立特殊的长期合作关系和市场保证，作为回报。

双方之间的关系不是简单的交易关系，而是较深入、真正的整体合作关系。梅尔卡多纳与其大部分供应商一样，是一家家族企业。罗伊是监事会主席，妻子和四个女儿均为监事会成员。他理解供应商的工作方式和思维方式。他采取家庭伦理观，大家通过共同的情感纽带联系起来，然后延伸纳入致力于打造梅尔卡多纳成就的所有人。公司的原则很简单：照顾好供应商，他们会帮着照顾好顾客。

供应商的命运因与梅尔卡多纳联合而改变，创始家庭逐渐富裕。超过43500名员工获得很好的工资酬劳。梅尔卡多纳超市则在无需真正收购供应商公司的情况下，实现“虚拟一体化”。公司表示双方之间完全透明、相互信任。梅尔卡多纳建立起“坦率”关系，可以查看供应商的财务数据。同样，供应商也能访问梅尔卡多纳收集的消费者洞察数据库。

以西罗集团（Siro Group）为例研究这一关系的运转原理。2005年之前，饼干厂商西罗在其核心业务领域一直处于二流。后来受梅尔卡多纳影响，进军超市旗下Hacendado品牌利润丰厚的切片面包业务。当时，该市场由宾堡（Bimbo）和潘瑞克（Panrico）两家公司控制，并且不允许梅尔卡多纳超市进入市场，导致超市无法响应顾客对低价、优质、新鲜面包的需求，因此超市迫切需要打破这两家公司形成的双头垄断。

梅尔卡多纳与西罗结盟，共同投资新生产设备，支出总计2.5亿欧元，确保西罗的切片面包市场，投资取得立竿见影的效果。2005年，西罗净销售额1.05亿欧元，次年增至1.58亿欧元。到2014年，在专为梅尔卡多纳创造的新产品线（新鲜点心、冷冻点心、小零食、意面）销售额的促进下，西罗销售额升高到6亿欧元。[22]

今天，120家一体化供应商成为内部提供商，[23]生产约2000种梅尔卡多纳产品，占超市销售额的55%以上。除了Hacendado外，还有Deliplus（化妆品）、Bosque Verde（药店物品）、Compy（宠物护理）等品牌。这些产品的优势不仅在于比品牌对手更便宜，而且独具特色，旨在让顾客“惊喜、愉快”。

以Deliplus品牌旗下的RNB化妆品为例，1990年两位药学家在佛罗伦萨成立这家家族企业，生产护肤品，自1994年起成为梅尔卡多纳供应商，1999年成为一体化供应商。公司首席执行官韦森特·鲁伊斯（Vicente Ruiz）与罗伊的看法完全一致。“我们是真正的合作伙伴，在双赢的基础上建立合作关系，”他说道，“我们认为人们需要惊奇，需要快乐。”

2009年，RNB推出Oliva橄榄油身体乳，大受西班牙消费者欢迎。虽然市面也有其他橄榄油身体乳，但RNB围绕这一独特配方开发产品和包装，更与精品设计公司Lavernia&Cienfuegos合作，打造完美包装，定价仅为品牌对手的三分之一，最终取得不俗的成果。很快，Oliva每月售出100万瓶。正如一位顾客告诉我们的：“我夏天发现梅尔卡多纳在卖Deliplus橄榄油身体乳。明知可以省几块钱买到有效的产品，为什么不省呢？”

凭借这些产品，梅尔卡多纳奠定了其在西班牙人心目中的地位。特恩斯（TNS）市场研究公司对5200户家庭展开调查，发现其产品是排名第一的值得购买产品。[24]Deliplus为梅尔卡多纳超市专供产品，现在已经成为西班牙领先的保健美容品牌之一，市场份额接近20%。值得注意的是，Deliplus在全球经济深陷危机期间高速增长。2008年，公司仅控制8.2%的市场，相比之

下，欧莱雅为25.5%，宝洁为13.5%。现在，公司已经超过宝洁，仅落后于欧莱雅2.6个百分点。

Deliplus为何如此成功？因为公司产品平价，并且在梅尔卡多纳超市专供。另一款Deliplus少女香体剂（Deliplus Chica Fashion for Girls）同样受到消费者欢迎。“我以前一直用舒耐少女香体喷雾（Rexona Girl），太喜欢那个香味了，”一位消费者告诉我们，“但自从发现梅尔卡多纳的香体剂，我就没再买过其他产品。”

第3次大步跨越：互惠的力量——关照你的顾客和员工

与本书介绍的许多其他领导人一样，罗伊有很强的目标性，不仅仅为了赚钱，“互惠”更是他的一个重要原则，欲取之，必先予之。“读书出来的我只有一个梦想，”他曾说过，“就是创办一家企业，不仅以赢利为目标，还要关照顾客和员工。”[25]他在整个创业生涯期间，一直力图实现这个梦想，而为此采取的种种措施就是他的第三次跨越。

顾客

罗伊的核心信念是顾客必须是一切的中心。当然，很多公司都这样说。但梅尔卡多纳确实是这样做的：与顾客建立起能够经受住最难捱时光的情感联系，这意味着倾听顾客的心声，响应或预测他们的需求，不是一两次而要每一次都满足他们。

梅尔卡多纳视顾客为el jefe——“老板”，这不只是顾客就是上帝的另一种说法。从梅尔卡多纳的角度看，上帝太遥远，而老板是直接而威严的存在，员工必须关注、响应老板的情绪。梅尔卡多纳发现很多“老板”都是女性，公司名字即源于西班牙佛罗伦萨地方方言的市场和女性两个词：merca和dona。

忽视老板，后果自负。正如罗伊最近解释的：“我们的‘老板’……一直是公司决策的指路明灯，公司每一步都是为了履行承诺，为他们提供最佳方案，让他们同时拥有最优质的质量和最低的价格。”[26]

我们把这种“提供”最佳方案的作用称为倡导，这一点至关重要。梅尔卡多纳最终的目标是成为购物者最信任的购物顾问，商店规模比很多超市小，但它将零售艺术做到极致，以商品的品类和丰富度知名。

一家传统的超市通常提供15000至25000种产品。沃尔玛的规模一直是业界例外，提供140000种产品。相比只下，梅尔卡多纳只有8000种。[27]但从西班牙一百多万种产品中挑选出8000种也需要极大的细心，产品须能在不牺牲质量或安全的情况下，提供最高性价比。比如，根据我们的分析，一家典型的家乐福超市的清洁剂有120个SKU（库存商品种类数），而一家典型的梅尔卡多纳超市只有45个。仔细观察就会发现，梅尔卡多纳的45个SKU覆盖的特定顾客需求，其实比家乐福的120个SKU更广。换而言之，梅尔卡多纳帮助顾客更快地选购出他们真正需要的产品。

为了理解梅尔卡多纳为何能做到这一点，就有必要考查其与顾客互动的方式。大部分零售商采用先进分析法，追踪顾客的消费习惯，以提供更好的服务。梅尔卡多纳在这方面与对手无异，但它是在销售点使用扫描仪读取条形码的第一家西班牙公司。公司市场分析部定期分析收款机收据，大致了解普通顾客的需求，查看定价和供给数据，回顾商店的产品分类数据，包括总销售量和库存周转速度。

不过，梅尔卡多纳不同的地方是其致力于与顾客建立面对面关系。梅尔卡多纳会成立临时的深度研究小组，邀请12至14名常客到门店举行90分钟的员工会议，讨论新产品或新产品类别。每次会议遵循既定的议程：带头员工发表欢迎讲话，每名顾客进行介绍（讨论他们喜欢买什么样的产品），然后深入介绍新产品（其主要功能、生产方式、最佳使用建议）。最后，顾客可以将装有产品的“礼包”带回家，与家人和朋友分享。

在方案实施的巅峰时期，梅尔卡多纳举办180000次会议，吸引了近200万顾客，为门店员工创造自豪感和主人翁精神，在梅尔卡多纳、员工、顾客之间建立起强大的情感联系。我们采访了曾经参加过此类会议的几位顾客。“你可以在会上试用产品，他们会告诉你生产商和质量控制流程，”一位顾客介绍道，“你能了解到很多信息，也会觉得用他们的产品很安全。”[28]

员工

如果说罗伊深切关注梅尔卡多纳的顾客，那他同样深切关注公司员工。公司已经成为全国知名的招聘弄潮儿。1995年，公司推出与全体员工签署永久合同的计划，现在仍然在实施，[29]另外公司施行固定上班时间，星期天休息。“员工都有家庭生活。”一位管理员说道。

公司男女员工同薪同酬，各级员工同享丰厚的利润共享计划。即使是收银员或者上架员，只要工作满四年，都能获得相当于两个月工资的奖金。2014年，梅尔卡多纳创造5.43亿欧元净利润。其中，约2.63亿欧元由员工分享。多年以来，梅尔卡多纳都像一家合作社一样，员工真的感觉到这就是“他们自己的”公司。

罗伊对员工的长期承诺还有另一个表现，他投资3700万欧元展开140万小时的培训。他认为经过适当培训的“员工具有让‘老板’满意的无限潜力”。[30]培训大部分集中于培养员工技能，让顾客选择出适合特定家庭工作的最佳产品，可以是梅尔卡多纳产品或者是大品牌生产的产品。

此项投资已经取得回报，梅尔卡多纳的员工流动率属欧洲零售业最低。

第4次大步跨越：千万别马虎——永远有危机等着你

梅尔卡多纳的故事似乎就是一步接一步的跨越，没有走错任何一步。

2008年之前，公司一直如此。2008年金融危机爆发。西班牙是受到重创的国家之一。年轻人失业率超过50%，梅尔卡多纳难免受到顾客消费力下降的影响。危机暴露出梅尔卡多纳未能坚守“每天低价”的承诺。正如罗伊告诉董事会的：“我们因为繁荣而变得马虎。”[31]

后来，他会见了内部提供商团体的首席执行官们。他当时非常生气，那天在场的人都记得罗伊所做的事。一位高管告诉我们，用餐将近结束时，罗伊离开房间，几分钟之后他回来，系着领带却没有穿衬衫。周围死一般的沉默，没有人敢问他原因。最后，罗伊问道为什么没人问他为何要脱掉衬衫。“你们不能一直沉默，”罗伊说道，“你们必须勇敢地建言献策、大胆做决定。”然后，他一边捏着腰上的肥肉，一边说：“这些肥肉没有存在的必要。我们必须把不能增加价值、顾客又必须付钱的所有东西剔除掉。”[32]

随后，罗伊站起来让首席执行官们跟着他出去，他把大家带到停车场。他指着停车场上高管们一辆挨一辆的豪车，其中的意思不言自明：供应商高管才是真正的受益人，并非顾客。

说清自己的意思后，罗伊要求大幅降价，这是他的第四次大步跨越。“我们必须开始精打细算。”他说道，并定下将普通家庭杂货费用从每个月600欧元降至每个月500欧元的任务。

为此，内部提供商更改了数百款产品的包装。比如，他们减少了瓶装水的塑料用量和包装牛奶的纸板用量，这些改变似乎并不大。举个例子，牛奶纸箱使用的纸板重量仅减少1.3克，但带来的影响却是巨大的：总计减少纸板440公吨，使每年生产成本和交通费用降低200万欧元。同样，减少麦片和坚果包装袋的充气量，每年可降低近100万欧元的成本。由于经济危机的影响，梅尔卡多纳通过包装创新，每年实现300万欧元的节约。

配送是零售商的又一项重大成本开支。2007年，梅尔卡多纳开始仓库自动化试点。不久后经济危机爆发，公司逆市而行，决定将投资增加三倍，各类杂货（常温、保鲜、冷冻）仓库实现全面自动化，从而进一步提高配送的准确性和频率。另外，梅尔卡多纳开始共同开发仓库附近的供应商停车场，降低物流成本。今天，公司在西班牙拥有四个大型、全自动化（或称“智能”）仓库，整体供应链自动化水平在全球超市行业独一无二。

口述实录

梅尔卡多纳老板谈真正的老板：

胡安·罗伊谈顾客

“我们的成就来自于满足‘老板’——这是公司内部对顾客的称呼，他们是公司决策的核心。梅尔卡多纳坚信欲取之必先予之的普遍真理，我们必须始终遵循这条法则，它其实是拿母亲打比方，母亲总是那个不计回报默默付出的人。

顾客就是老板，因为从每天早上九点我们打开窗帘开始，她就掌管着公司的生杀大权。因此，我们每天都要努力满足老板的需求，为此，我们需要了解他们的期望，理解他们的真实需求。

我们已经意识到必须融入数字领域，现在正一步步积累。事实上，公司正在实施2012—2018年数字化转型计划，目标投资1.26亿欧元。我们已经开始建设新的数据处理中心（DPC），将干货和鲜货计算机化，从而精简流程、实时管理产品，进一步提高公司和供应商的效率和生产力。

2008年年底公司顾客告诉我们他们认为我们太马虎了，迫使我们做出应对。公司不得不决心审视组装线。我们预计：降低价格，同时审核组装线。我们与一体化供应商一同在维持质量的同时，审核了全部降价流程。自那时起，我们为老板节约了30亿欧元。

公司每天面临的挑战就是继续努力以最低的价格提供最优质的产品，并为顾客提供最佳服务——不得马虎，不能和理想越来越远，因为过去的成功不能保证未来的成功。

最重要的事是言行一致。如果老板发现我们的言行不一致，她就会失去信心。因此，我们取得的成果首先应当让老板满意，其次要能达到销售目标，最后要能赢利。追踪公司日常活动的方法就是亲自到现场，不断观察环境，当然也要关注每天的数据变动。”

第5次大步跨越：先创新，再落实

自有品牌产品常常被认为是品牌产品的廉价模仿品，不值一提，而品牌产品才是正宗的。图伊一直抵制这种诽谤的说法。但在金融危机发生之后，他改变了自己向顾客提供产品的承诺，不仅要比之前价格更低，质量也要更好。他通过第五次大步跨越实现了这一目标，即激进创新。为顾客降低价格之后，他投资实施两项新的计划。经济风暴期间，他选择增加企业成本，聘用、培养了一批专门研究顾客真实需求的专业人员，随后又推出一系列创新中心。

监听员

罗伊一直在深入了解顾客真正的需求。数百万人参与的梅尔卡多纳焦点小组取得巨大成功，但是小组结构复杂、运营成本昂贵。随着经济危机不断恶化，他不得不另辟奚径，收集顾客观点并据此采取行动。

他的解决方案是建立快速通道体系，确定顾客的想法并实施其最佳建议。体系的核心是186名“监听员”，分布在全国各分店和创新中心。他们就是人体监听站，负责从门店、社交媒体或其他渠道收集顾客意见。

梅尔卡多纳每年都会收到老板们提出的大约340000条建议和咨询，这显然是产品开发和创新的来源。监听员也会向员工收集信息，鼓励员工询问常客的姓名，找出开发优异新产品的机会。

当然，倾听顾客的建议是一回事，采纳这些建议又是一回事。梅尔卡多纳能够快速创新的原因，在于其能够迅速将信息传递给决策者。罗伊特别谨慎，一直确保高管们能够听清楚老板们的心声。

这对梅尔卡多纳而言是一次惨痛的经验教训。几年前，在某产品的面对面品尝会上，19名顾客表示满意，但有一名不满意。梅尔卡多纳不顾少数人的声音，加紧推出新产品，却发现不受欢迎：唯一的批评竟然是对的。从那以后，梅尔卡多纳一直注意尊重个人观点。门店听得最多的一句话就是“一次投诉只是冰山的一角”。

创新中心

20世纪90年代中期，梅尔卡多纳推出首批自主品牌产品，自此一直致力于提供创新产品，让顾客“惊喜”。但在金融危机的重压下，公司不得不迈向激进创新，这就需要加大投资力度。于是，2011年，梅尔卡多纳推出首个创新中心，邀请常客进行4小时的“实际”体验，观察他们试用不同的新产品。

自从首个创新中心推出以来，梅尔卡多纳又新设11个创新中心，涵盖从化妆品到巧克力的广泛产品范围。创新中心每年邀

请约12000名顾客，是他们让公司得以定期推出让顾客惊喜的新产品。梅尔卡多纳不断创新、改进。2014年，超市对450个SKU（总数的10%）进行改革。比如，在金枪鱼罐头的大瓶子上加一个塑料盖，方便顾客打开，使2010年销售额增加60%。[33]

一家专注于乳品、甜点、冰淇淋的创新中心于2012年10月推出，参观的老板已经超过2000人次。中心采用“倾听观察”法，迅速回应顾客心愿。举个例子，中心推出一款名叫焦糖爆米花的酸甜冰淇淋，并为乳糖不耐受人群开发出液化大米冰淇淋，又为关注体重的人群推出迷你糖果双层巧克力冰淇淋。公司推出的部分冰淇淋被凯度（Kantar Worldpanel）市场研究公司评入10大创新产品之列。

第6次大步跨越：改变口号，改变曾经的一成不变，别怕回到原点

梅尔卡多纳取得惊人的成功，由于其增长未受全球经济衰退影响，所以显得更加引人注目。20世纪90年代公司一度濒临破产边缘，现在已经发展为超市巨头，收入310亿欧元。从1999年至2011年，利润增加23%。市场份额几乎提高三倍，从8%增至23%。今天，梅尔卡多纳在西班牙拥有1521家分店。

纵观整个零售业，超市都在削减成本、裁员、移除老式柜台。但梅尔卡多纳敢于与众不同，反其道而行之，回归其“店主”传统，专注于新鲜食物：鱼类、肉类、水果、蔬菜、面包等。[34]

梅尔卡多纳培养了一批专业店主——面包师、杂货商、鱼商、肉商、食品商，等等。此外，公司在选定门店的6个“实验室”，测试出鱼类产品的最佳陈列方式，采纳其经典方法：每天都在质疑各个战略，仅实施顾客确定需要的战略。

正如其与包装产品优选供应商建立密切关系一样，梅尔卡多纳现在正与新鲜食物供应商建立联系，即农民和渔民。西班牙该行业人数约22000人，包括12000名渔民、6000名粮农、4000名畜牧民。罗伊解释说：“我们必须了解这些人并与他们合作，因为他们可以通过努力和参与，帮助我们保证质量和服务，赢取老板的心。”[35]

梅尔卡多纳与农民和渔民的密切合作突出了重点：每位零售商必须在消费者与货架上的核心产品之间建立联系，可以是清洁剂或面霜的成分，也可以是市场上新捕获的鲜鱼。

由于其“新鲜”举措，梅尔卡多纳已经在旗下各家超市设立鱼类区、果蔬区、面包区，并在252家超市设立鲜肉区、熟肉区。

品牌倡导的力量：倾听顾客心声的价值

如果你倾听并回应顾客的需求，顾客必会以忠诚来回报你，这一点理解起来很直观。

当然，大量企业数据表明，顾客认可可以带来大幅增长。但还有另一个证据。波士顿咨询公司调查了美国、英国、德国、法国、西班牙的32000名顾客，据此将公司表现汇编成指数。公司排名以顾客的自发、非自发、鼓动式推荐和批评为基础。梅尔卡多纳在食品杂货商之间排名第一，品牌倡导总分54%，而行业平均值仅为24%，超过欧美各国传统的“现有”超市链——即法国的家乐福和勒克莱尔超市（Leclerc）、德国的阿尔迪（Aldi）、英国的乐购和塞恩斯伯里超市（Sainsbury’s）、美国的沃尔玛等。[36]

我们采访了一位23岁的顾客，她是来自梅尔卡多纳发源地佛罗伦萨的一名医学生，她从出生就知道梅尔卡多纳超市，妈妈从小带她去逛超市，妈妈购物时，她就在走道玩耍。“我记得小时候和妈妈去其他地方都是被逼的，但去梅尔卡多纳很好玩。”[37]

“我可以在梅尔卡多纳找到做顿好饭需要的一切材料。”她说道，这并不是说她不挑剔。她表示自己不得不去家乐福买寿司，但大部分商品都是在梅尔卡多纳买的。“我总能找到一些新的食材，从而萌生出做道新菜的想法。”

我们调查发现约66%的顾客称梅尔卡多纳带来“很棒”或者“很好”的购物体验，超过来自德国的欧洲领先折扣商店阿尔迪和利德尔（Lidl），甚至与苹果iPhone等热门消费品牌持平。拥有如此倡导水平的梅尔卡多纳，无需花钱进行传统营销，而可以把资源用于品牌开发、创新、口碑营销。[38]

梅尔卡多纳尤其擅长关注顾客和非顾客，推动顾客倡导。公司邀请近500000名女性参加化妆品牌Deliplus的店内会议，由专业培训师向她们展示产品的优点——介绍技术优势，解释科学原理，转化为功能优点，并示范其作用原理。

此项措施取得立竿见影的成功——在西班牙经济严重衰退期间，极大地促进公司同店销售额实现5%的年增长率。

意大利科波集团的故事：顾客也是所有人

另一家欧洲零售商重复了梅尔卡多纳的经验教训。意大利科波集团（Coop Italia）的历史可追溯至1854年，[39]早于意大利王国的创立时期。今天，集团收入接近180亿欧元，发展欣欣向荣。科波集团是意大利最大的零售商，由顾客直接拥有，就像美国的户外设备零售商REI。科波的使命是捍卫会员的购买力，以比会员单独购买更优惠的条款共同购买商品。

科波通过与人和社会建立紧密联系，与其他公司区别开来。

“消费者对合作社的期望，比任何其他类型的公司都要高，”伦巴第大区科波公司（Coop Lombardia）前总裁西尔瓦诺·安布罗塞蒂（Silvano Ambrosetti）说道。

据佛罗伦萨科波公司（Unicoop Firenze）总裁图里多·科拉康派尼（Turiddo Campaini）介绍，“科波最独特的特征是，会员同时也是股东、客户、公民。响应会员的需求和渴望意味着协调我们的全部活动，迫使合作社所有人不断核验其活动是否与使命一致。”

科波为会员提供专属的金融服务（贷款和信用卡）和专注的科波组织，包括1400个医疗、健身、文化、运动中心以及其他服务中心，包括心理辅导、法律援助、水电费支付、老年人和残障人士免费送货上门，等等。

消费者信任、热爱并推动科波发展

“我是公司会员，我家所有人都是，”我们在米兰采访的一位52岁的女顾客说道，“我有两个孩子，我分别给他们在科波开了一个储蓄账户。30年来，我每周都来科波购物，经常参加科波在本地举行的文化活动。科波是我最常光顾的超市，其实，我几乎不去其他超市。科波给我提供专门的促销活动。”

“一想到科波，我就能联想到产品安全、一致和信心，”她继续道，“科波的门永远向我敞开，永远诚实信用。每次出问题，甚至我自己买错产品，他们都愿意更换或者退款。科波提供丰富的产品，优秀的品牌。其他超市的产品都没有这么丰富，而且科波十分注重保质期，我从来都不用担心这个问题。公司十分关照我们这些会员。我记得几个月前我要买一台新手机，收银员问我是不是会员。我回答是，接着她告诉我一周之内那款手机会促销，到时会降价25%。一般的超市都不会有这种事，这就是我定期光顾的原因。”

过去几十年来，科波收入稳步增长：1980年为26亿欧元（按2003年欧元计算），1990年为62亿欧元，2000年为93亿欧元，2013年约为140亿欧元，占15%的市场份额，拥有800万会员。自有品牌产品是科波的主要优势之一，得到消费者的强烈认可。今天，科波的自有品牌渗透率，在意大利杂货零售商当中达到最高，约为27%，而其主要竞争对手的平均值为17%。[40]

科波自有品牌通过产品概念和供应链延伸其核心价值。自有品牌产品意味着健康、方便、环保、有道德保障、好质量和好味道。科波保证严格的采购说明和多重产品控制，制定的标准达到外部认证要求，并与24所大学和研究机构合作。自有品牌产品涵盖大量意大利美食，从放养猪制成的腌制火腿到水牛芝士和托斯卡纳特级初榨橄榄油。

据意大利科波公司（Coop Italia）现任总裁马尔科·佩德罗尼（Marco Pedroni）介绍，“合作社是一种寿命很长的组织，这是因为它们总能利用经济繁荣时期取得的成果，而在危机期间，他们不会立即停业裁员，而是利用多年来积聚的资本继续维持经营。我们的资本积累已经超过150年，能够灵活应对市场形势变化。”

结论

天然化妆品公司和梅尔卡多纳超市都讲述了创始人通过顾客获得优势的故事。天然化妆品公司的核心是160万销售人员，他们同时也是消费者、支持者和桥梁，分享自己关于产品优点的经验，解释产品的用法，赞美表达之美。梅尔卡多纳的顾客则是“老板”，寻求创新、实验、价值。梅尔卡多纳努力每天都做到这一点。

三个要点

1.顾客会记住你的每一句话。顾客期待特别、神奇的成分，关注你的产品生产和包装方式，希望了解关于产品的全部秘密。天然化妆品公司使用亚马逊流域成分形成差异点，梅尔卡多纳则设法使自主品牌产品与大品牌产品匹敌。

2.大胆投资。你需要投入资源应对危机、把握机会，还需要针对业务部门做决策。天然化妆品公司投资发展销售和生产能力，梅尔卡多纳超市则将超过50%的研发预算用于开发出少数高度引人注目的产品。在顾客看来，如果你能创造出满足其愿景的产品，你就赢了。每天都要如此。2014年，梅尔卡多纳引起450个新SKU——一年下来平均每天超过1个。

3.领导人必须率先大步跨越。如果你是领导人，所有人的目光都会聚集到你的身上。如果你能指出真理，组织就会倾听、接受真理。你必须利用这一权力果断推动公司前进。天然化妆品公司的安东尼奥·路易兹·塞亚布拉和梅尔卡多纳超市的胡安·罗伊都是品牌积极有力的代言人，是公司一切事务的前沿和核心。

几个行动要点

1.“同质化”没有未来。
2.创造视觉和沟通触点。
3.仔细描述你的目标消费者，熟悉你的“老板们”。
4.建立能让消费者一眼看出的全面架构——实现理念和优势一体化。
5.永不放弃发展和提高。然而矛盾的是，只有你每天都不断满足顾客未满足的潜在需求时，你才能实现大步跨越。

第8章　搞清楚竞争性分化的含义——因为它有助于维护客户关系

本章简介

要点

人类学家描述人类行为的一个词叫做竞争性分化，意指关系不稳定，忽上忽下。琐事也会引起轩然大波甚至战争，而适当的眼神接触或者微笑却能发展为友爱。这里，我们把这个词用到品牌当中，因为它们也依赖于与顾客的情感联系。你的品牌随时有可能被发生的事件捧高或打压，没有什么是理所当然的。你可能蒸蒸日上，也可能被毁灭之风打败。

本章案例

我们选择了两家形成鲜明对比的公司说明本章主题。一家是丰田公司（Toyota），2009—2010年公司因油门踏板可能被脚垫卡住以及"复位缓慢"问题，被迫召回车辆，经历了一场真正的暴风雨。高管严肃处理召回问题，欢迎顾客吐槽，在危机的洗礼之下变得更加强大。

另一家是美国橄榄球联盟（National Football League，NFL），因为担心队员的安全而身陷困境。没有人知道NFL能否像丰田一样变得更加强大，而这正是关键之所在，你永远无法预知未来。越早认识到没有事情是一成不变的，就越好。

结论

品牌不稳定，会在昨天的基础上起起落落。大品牌创造出充足的资源，确保品牌长青。只要现金流不断，就有资源创新、改进、扩张。如果拆东墙补西墙（从核心品牌转向新品牌），则会很快遇到大麻烦，过早放弃可是大罪。关注顾客满意度以及核心顾客推荐和回购的意愿。这些是主要的预警信号。每年公司都应当召集领导人讨论一下：公司做得究竟如何？公司核心消费者怎么谈论公司？公司采取了哪些措施促进忠诚、感激和热爱？公司有哪些定量的知识？公司有哪些定性的知识？公司哪些产品受欢迎，为什么？公司如何抢占市场？

四个要点

1.品牌不会止步不前，非上即下。1960～2010年，NFL书就一篇征服和感染的故事。然而，过去五年来却充斥着背叛、危险、不负责任。不论参照哪种标准，尽管超级碗观众数量迅速上升，NFL仍然面临问题。再过三年，我们就能知道NFL是会迈向更大的荣耀，还是会像摔跤一样流行之后便被人遗忘。你不必落入同样的陷阱，务必在灾难来临之前予以响应。

2.集中精力——不要松懈。丰田的故事与NFL恰恰相反，公司各级人员均保持警惕，这不是要逃避危险，而是要直面问题——正视问题，运用改善的训诫应对挑战。

3.领导人必须立场坚定。每家企业都会遇到领导人面临公司核心价值观和原则受到挑战的关键时刻。真正的领导人就是要在这个时候奋起应对挑战。

4.不要绝望。不管事情多么糟糕，决不能绝望。指责你玩忽职守的头条新闻、关于经济形势的头条新闻，都会打击你的情绪。但无论经济形势如何低迷，一直都有复兴的机会。丰田展现出不可思议的能力，重新恢复组织的价值主张：可靠、耐用、使用经济，并且不断从这一价值主张中汲取力量。

几个行动要点

1.学会识别危机，及早主动出击，承担责任，促进日常沟通。

2.跟踪你的真实行动数据。

3.创造另一条故事线，在谣言之前先行一步，将问题在消费者心目中隔离出来，解释原因，普及知识并宣传。

4.一再重复信息，直至筋疲力尽。

5.聘请大量专家代表你进行验证。

6.增加媒体总支出，为公司故事造势。

7.有针对性地有力解决问题；在经济和情感上"统一"消费者。

8.关注长期高份额。制定大目标。实现目标并将其转化为具有激励作用的计划。

9.在幕后作出大量假设，先发制人，从危机中学习。

10.实施实在的变化——比如，改进工厂流程，修改健康和安全方案，或者优化投资。

后记

工具、技巧、挑战和建议

我们介绍的品牌所有人都有着远大的抱负，都希望自己的品牌变大、变强、更具活力，并通过积聚的实力在消费者心目中牢牢占据一席之地。几乎所有人都希望满足消费者100%的产品需求，但真正做到的却很少，能够坚持下去的更是少之又少。

如果你选择阅读本书，那你无疑也有着雄心壮志。

在本书的最后，我们将介绍助你开启成功之路的四个步骤，即以需求为中心的增长方式的四个步骤。

该方法考查选择维度如何影响顾客最终购买决策。我们按消费者的年龄、收入、性别、人生阶段、婚姻状况、子女年龄等进行分类，探索他们的情绪感受和购买动机，理解他们的行为方式，购买和使用产品的频次，购买地点，以及对产品类别的忠诚度。最后根据三个维度（消费者身份、消费者感受、消费者行为）得出数学模型，开辟商业、市场、相近品类和成长向量的新思路。

我们的目标是大幅改进顾客体验，消除公司内部分裂因素，实现产品或服务的技术、功能和情感突破，从而助你解答几个基本问题：我们完全确信的是什么？哪些资源能够带来胜利？我们期待一个怎样的美好未来？

开始四步法之前，你需要做好实施的物理和心理准备，谦虚地认识到你可能不具备品牌转型和提高品牌绩效所需的全部知识或普遍的组织意愿。不是每个人都能像运动服装公司安德玛（Under Armour）的凯文·普朗克（Kevin Plank）一样，有勇气或胆识将足球内衣转变为数十亿美元的品牌。

销售额下降、市场份额降低、毛利润减少、对成本转嫁顾客的担心以及（最重要的）无法清楚解释增长的原因和方式、无法坚定地选择一条增长之路，这些都是出现问题的征兆。其他需要注意的征兆包括营销人员面对问询含糊其词、对市场细分缺乏制度观念、创新渠道缺乏方向、销售代表无法明确说明品牌代表的内容、品牌的独特性以及目标受众。

我们认为第一步是开展适当研究，获得适当的参考标准并绘制需求图。波士顿咨询公司在此采用的方法是MindDiscovery。[1]我们上门采访消费者，或者陪他们逛街购物，深入了解消费者行为，这是下一步建立成熟量化模型的基础。

我们的目标是理解消费者的真实选择。我们观察消费者购买、使用、回购产品，分析他们的决策方式，倾听他们的决策缘由，采用投射法帮助消费者表达出通常被忽略的事项，力求理解推动选择的效益型属性（benefit attributes），根据消费者语言，总结出30种技术属性和30种情感属性。比如，酒业最重要的技术属性包括“口感醇厚”“带烟熏味”“不猛烈”，而最重要的情感属性包括“让别人记住我”“表现我的酷”“专注于自我世界”。

一旦获得这些信息，你就可以开始在顾客细分市场的基础上，推断不同顾客购买不同产品的原因，理解为何一个人购物会有多种不同的目的和背景。事实上，人们只买一种产品满足其需求的情况非常少见。

依据MindDiscovery获得的知识，我们展开波士顿咨询公司需求空间调查，即一项参考标准广泛的问卷调查。第3章已经介绍过，我们把菲多利市场定义为“宏观零食”，而不是狭隘的“咸味零食”市场。为了得出明确的调查结果，我们请消费者对相

关品牌和相关情感、功能、技术属性进行排名和评估，请消费者对比两种品牌（称之为成对比较），以理解产品相对排名的驱使因素，并询问消费者最近一次旅行、最近一次购物或消费的场合。

样本量是调查的重要元素。对于每个细分市场和需求空间，我们至少调查了300名使用者。如需绘制某类别的“需求图”，则总样本量需超过10000名使用者。

需求空间图是对全部使用者答案的数字表达，提供预计空间、规模、需求和决策标准。我们绘制出热点图，将品牌与特定需求空间匹配，然后花时间消化调查结果和提问。接着进行讨论、辩论和内化。

需求空间图旨在确定品牌吸引顾客所需具备的情感和功能效益。必须对公司进行选择，一种产品不再适合所有人，各个细分市场的品牌不再具有同等价值。公司必须得出这些问题的结论：我们的目标空间是什么？我们的主张是什么？我们信任的实质性后盾是什么？需要怎样做才能取胜？

很多高管认为深入了解市场就是一场启示的演变。通过需求空间图，我们可以描述消费市场和不同品牌的相对地位，我们可以解释胜利者和失败者的模式，这不是学术性工作，而是将复杂的世界明晰化，将消费者对不同品类产品做出费解选择满足其需求的市场明晰化。

菲多利和希尔顿全球酒店发现，这种做法的范围日益扩张，公司可以在传统渠道、类别和价位之外竞争。它是制定战略和商业发展计划的基础。我们可以证明如果品牌在任意需求空间的重要属性表现优异，该品牌必定占据较大的市场份额。我们可以用数据证明这一点。这不是概念消费模型。此外，我们可以预测如果你拥有适当的情感和功能效益满足需求空间重要属性，你定能占据较大的空间份额。同样，我们还能提供增长路线图。

一旦绘制出需求空间图（第一步的重点工作），你需要制定战略方向，这就是第二步。我们帮你确定品牌市场，即需求空间，其原理基于需求空间的吸引力以及品牌的经济“胜出权”。

对于拥有一系列品牌的公司，该步骤帮助你确定品牌之间的独立性，迫使你做出取舍，从而提高各个品牌的地位，减少重叠，增加获胜可能。这一步需要决心和毅力，很少有公司能够做出艰难的选择。他们表示愿意“转移”品牌组合投资，每一分钱都用于打造最佳品牌，提高在特定需求空间胜出的机会，但他们常常无法控制或者无法拒绝满怀渴望和野心的品牌经理。这就好比要从子女中选出接受额外培养的孩子，而把其他的抛弃。

我们将在战略审核期间，帮助你决定投资对象，识别出最适合取胜和最具投资回报的品牌，然后将分析转化为商业案例，向你说明你必须“付出才有收获”。

要想成功，你需要获得领导的认可。所以战略审核的一个重要部分就是达成一致，这是商业战略的根本。品牌领导被迫解决企业、品牌、消费者图景和消费者需求变化等现实问题，所以必须联系原本唯恐避之不及的人。这个过程会造成人际摩擦，但最终对组织有益。这是一场自由之战，领导人最终可以在明确的逻辑和市场基础上做出投资决定。

第三步是制定全面商业计划，即开发产品使其成为各个目标需求空间无可争议的胜出者。这是一个涵盖产品开发、包装、上架、定价和促销以及信息开发、店铺经营、配送乃至员工投入度的跨职能流程。我们帮助你制定并统一沟通、创新和活化（定价、店内、店铺设计、上市）计划，全部计划均专注于提供特定需求空间的核心效益，与选择的核心推动因素同步。沟通是一门艺术，要求需求空间学与突破性信息开发的创造力匹配。

一体化过程要求跨职能专家互相合作，就需求空间和成功要件达成共识。公司员工不再出于善意各自做自认为正确的事，而是转向实现共同目标，释放出互助的力量——即在市场协作共赢的真正价值。

最后一步是重复，再做一次，为纵向理解市场奠定基础，再用一年的时间完善你对市场的理解，改变游戏规则。保持警惕确保别重新染上原先的坏习惯。坚持尊重事实，持续追踪，修改不一致的过时数据来源，同时衡量目标进度，抓紧实施未赶上进度

的变更计划。迅速肯定取得的成功，给予充分的内部理解和认可，利用成功赢来更多支持者。

文化转型需要组织全面理解转型流程——如何绘制需求空间图，如何挖掘机会，如何分清事情的轻重缓急，可以取得哪些成果，为什么精打细算却收效甚微，以及支持者的发展是如何加快的。你需要不断地、持续地、广泛地沟通。人们总是嘴上说着改革，行动却与往常无异，以新战略为理由深陷在原有的思想中。

记住，消费者最终总要做决定，让企业进步或是退步的事实无处藏身。

以需求为中心的增长方法可促就成功，其目的是发展忠诚消费者、品牌信徒和美誉，传播你对消费者希望和愿望细节的专注。持续成功常常需要你调整经营模式，采用新合作伙伴、新技术、新产品设计和新场地。我们竭力建议你让企业的一线人员充满热情和人性，利用以需求为中心的增长工具开辟新天地，重新构想美好未来，并充满自信地在事实基础上制定增长战略。

品牌倡导指数：助你追踪进度、提供问题预警、预测增长的工具

品牌在消费者心目中的地位可上可下，情感投入、近期创新、重新投资都可以推动品牌势头。每一个成功的品牌都会引来竞争，竞争对手进入你的原创市场，研究你的成本、投资以及所有优势和劣势。如果你任由对手发展，他们就能找出搞垮你的切入点。

为避免悲剧发生，你应当不断追踪消费者情绪。波士顿咨询公司的品牌倡导指数追踪品牌的支持者和批评者（这一点很重要）。比如，苹果不仅是世界上最受喜爱的品牌，也是最不受欢迎的品牌之一。换而言之，苹果同时拥有大批支持者和大批批评者，给苹果的未来价值亮起红灯。[2]

通过品牌倡导指数，你可以发现品牌优势和劣势背后的真相。

品牌倡导指数如何做到这一点？指数关注的是实际行为而非意图，这是因为消费者经常言行不一。同时，指数的调查对象包括顾客和非顾客，即谈论品牌的所有人。

2015年1月苹果准备宣布公司2014年第四季度的利润创下180亿美元的世界纪录时，[3]我们正在调查美国消费者对苹果iPhone的态度，请他们从下列选项中选出一项：

·我曾自发（未经询问）推荐他人使用iPhone。

·我曾在他人询问时推荐其使用iPhone。

·我未曾推荐他人使用iPhone，但也不反感。

·我曾在他人询问时批评过iPhone的缺点。

·我曾自发（未经询问）批评过iPhone的缺点。

我们取得了一些惊人的结果，约82%的顾客曾推荐他人使用iPhone，其中46%为自发推荐，36%为诱发推荐。但也有部分顾客不满，约4%的顾客持批判态度，听起来数量不多，但和苹果最大的对手三星比起来，却高出很多。另外必须注意的是批评者的声音是支持者的两倍。我们在加权时考虑了这一因素：一次自发推荐+1分；一次自发批评-2分。[4]

了解了苹果的提倡者和批评者比例之后，我们进一步研究顾客推荐或批评iPhone的原因，发现iPhone的设计、技术特征、品牌辨识度、品牌创新、应用程序和软件产品兼容性，以及用户友好度等高出平均值，电池续航时间和性价比则低于平均值。

我们进一步挖掘找出哪些类型的顾客喜欢苹果，哪些类型的顾客仍需对苹果的优点加强了解。苹果的核心顾客群体是年薪75000美元以上的35岁以上女性，在较年轻人群和收入低于75000美元的人群当中影响力则较弱。iPhone是史上最强大的产品品牌之一，但它也像所有其他手机一样，在取得成功的优势之后，很可能遭遇更优质、更便宜、功能更丰富的竞争产品。那时，价格溢价开始下降，手机企业补贴减少，母公司赢利面临压力。只有强大的渐进式改善可以维持市场份额、价格溢价和公司市

值。[5]

品牌倡导调查不仅能帮你发现品牌的支持者和批评者，还能发现品牌的优势和劣势。你可以了解自己正在建立联系的顾客以及建立联系的方式——或者没能建立联系的顾客。你可以制定具体的行动方案，提高倡导得分。

如果你能提高倡导得分，就一定能推动增长。我们的研究表明顾客倡导水平高的品牌，业绩一定显著高于备受批评的公司。以我们研究的品牌为例，得分最高的品牌与得分最低的品牌，营收增长平均相差27个百分点。

积极倡导在消费者“渴望”的产品类别较为常见，即消费者将购买产品与提高其社会地位的愿望联系起来。此外，对于看得见的购物和需要大笔资金或时间的购物，积极倡导更加常见。人们很有可能会跟朋友和同事谈论自己买的车，买车无疑会花去很大一笔收入，很多情况下还需要花费大量时间做调查。

相反，负面倡导则在服务业较为常见，比如零售银行业和移动通信。服务型品牌维持一贯的顾客体验比产品型品牌更难。每一个顾客触点都有可能产生负面印象。

我们拥有全球30个市场35个行业1000多个品牌的数据库，所涉消费者超过150万。也就是说，我们汇编了全球领先品牌的品牌倡导得分，可在波士顿咨询公司网站查询。

今天的信徒：美国五大消费群体简介

任何人都可以成为信徒，不在于你有多富、有多大的影响力，重要的是你的人际网络，而不是你的净值。

我们在开展消费者工作期间，将消费人群分为不同的细分市场，其中包含你的公司信徒，了解并试着理解他们是值得的。细分市场由渴望、爱好和口径决定。

金字塔顶层是经济条件富裕、受过良好教育且有上升趋势的群体。美国该群体由10%的家庭组成，他们拥有远大的梦想，局限性较小，占20%以上的支出。但多数消费者生活受预算限制，即使全球经济已经走出衰退，他们仍然对未来充满不安，无法杜绝全球经济力量的影响。

我们将美国消费者划分为五个不同的群体：

1.富有、幸福、和谐群体，指对生活最为满意、专注于维持生活方式并能享受退休时光的夫妇或家庭。他们希望去看看世界，陪伴爱人，赞助儿孙买房、上大学和其他开支。

2.节俭群体，指对生活水平满意、但担心国家发展方向且对未来悲观的消费者。他们希望退休后有存款，不给别人增加负担，还能实现简单的梦想——比如装修旧房、旅行、买车等。

3.乐天派群体，指对未来满怀希望和期待的年轻消费者，他们生活舒适，相信生活只会越来越好，做着环游世界和豪车之梦，也有还清助学贷款、找到真爱、成家立业等较为实际的想法。他们什么都想要。

4.困难家庭群体，指收入勉强糊口的消费者，最担心经济问题。不过虽然生活困难，这些家庭生活中都有爱的人，相信自己和下一代的生活会变好，梦想未来能与家人享受快乐时光，不用为钱、账单、债务发愁。

5.高压群体，指很难为孩子提供稳定经济条件的单亲消费者，但他们决心让孩子步入正轨。他们对生活非常不满，希望能找到真爱，为孩子创造机会，有一天能够拥有自己的家和财务自由。

我们现在来具体考查各个消费群体。

富有、幸福、和谐群体

这些消费者经济条件最好，比普通美国人更加积极，这一点并不奇怪。他们对生活比较满意，爱、幸福和金钱都远超预期。仅有14%在经济方面感到不安，没有人——百分之零——面临经济问题。

他们的储蓄率高于普通美国消费者：两者分别为15%和6%。15%的储蓄率是一个神奇的数字，如果能够终生维持并进行谨慎投资，可以带来持续的退休收入。由于有经济保障，这些消费者对未来感到担心的比例较小，为53%，美国全民担心未来的比例则为60%。他们最担心的问题是经济稳定性、身体健康以及国家应对经济、外交和政治挑战的能力。

该消费群体重视陪伴家人和配偶、旅游、休闲和享受。他们理想的退休生活是长寿健康，没有压力地自由享受退休，有机会和亲人来一场特别的旅行（比如去迪士尼主题公园、罗马等大城市或者其他大洲国家）。另外，部分人还关注孩子的幸福成功、维持与配偶的关系或者社会整体改善。

该类群体的大部分购物与享受退休生活或者帮助亲人有关。他们一直都有意识地平衡奢侈品购物欲和退休保障金需求。他们会去度假、买车，少部分还会买度假屋或者船。有的还愿意支持儿孙的教育或房贷等实用支出。

这类消费者相信生活会一直美好下去，不过有的还是会害怕社会动乱和健康状况下降。虽然他们拥有各项优势，但他们的乐观水平与美国整体水平不相上下——认为未来10年生活能改善的比例与普通美国人相同：均为68%，这一点却有些出乎意料。同样，认为下一代生活会更好的比例也相同：均为24%。

节俭群体

这类消费者与大部分美国人相比，生活更加稳定，存款也更多，但他们并未因此感到更幸福或更乐观。相较于普通美国人，他们对自己的经济状况（41%比14%）、舒适度（41%比26%）和成就（37%比18%）更满意，但对幸福（32%比31%）或爱（40%或38%）的感知与其他人没有较大差异。

尽管他们经济状况稳定、工作有保障且对未来焦虑不大（41%比60%），却认为下一代的生活未必更好（仅11%认为会更好，美国整体水平为24%）。另外，很多人认为10年内自己的生活不会更好（52%比美国整体水平68%）。事实上，他们中有许多对于美国的社会政治形势非常悲观，约81%认为近期会出现全球性经济或政治冲突。

或许是为了作好最坏的准备，这类消费者的储蓄水平普遍高于美国消费者：超过20%，全美仅为6%。他们希望存下的钱足够维持退休生活、应急、帮助儿孙等。他们的愿望清单十分节俭，梦想的大部分购物都十分实用——清单排首位的包括度假旅游（目的地通常很近）、买房、住房修缮或者投资。当问到如果有多余的收入他们会做什么的时候，他们表示不会购买衣服、鞋子、食品饮料或者电子产品——这与大部分美国消费者形成鲜明的对比。相反，他们想要一个经济稳定的长期退休生活，子女和亲人都能成功幸福。

乐天派群体

这类年轻消费者生活现状非常舒适，同时对明天满怀憧憬。他们比其他美国人活得更舒适（52%比26%）幸福（37%比31%）。很少有人认为自己工作（17%比22%）或经济（33%比51%）不稳定，不过很多人都期望未来能偿清助学贷款。

如果说他们对现状感到满意，那他们对未来的前景更加满意：他们希望找到真爱，组建家庭，再去看看世界，职业方面的梦想则是有一份高收入工作，但工作意义和成就感也很重要，不仅是“完成工作”。他们追求在生活各方面都取得成功，想要度过有意义的一生，想要对社会带来积极的影响，想要一个成家的机会。

乐天派消费者储蓄率占收入的5%，20%用于偿还贷款，其余则用来租间好房、吃大餐、旅游（分别占当前支出的34%、

7%、5%）。这类消费者并未把出国旅行看作希望——而是预期，一旦还完贷款，他们就想花钱来一次奢华的享受，很少有人想买房买车。另外，这类消费者提到的其他愿望还包括购置新衣、与亲人长途旅行、时不时为最爱的球队买张季票之类犒劳自己。

由于期待的事很多，这类消费者对未来非常乐观，既包括自己也包括社会。约88%认为10年内收入会增加，38%认为下一代生活会更好（美国平均水平为24%）。他们对未来的希望集中于工作不断取得成就，同时构建起令人满意的家庭生活。他们对美国经济气候变化的感受不像部分消费者一样无助。

困难家庭群体

这类消费者还在为美国梦而奋斗——车、房、幸福的家庭和零负债。但一切似乎都遥不可及。他们对金钱的担忧和压力已经渗透到思想中，不过他们的家庭生活都很和谐。即使家庭平均年收入为86000美元，绝大多数家庭仍缺乏经济安全感，超过普通美国家庭（70%比51%），平均储蓄率低于美国平均水平（仅2%比6%）。他们被债务（很可能与金融危机有关）缠身，养家压力大（平均2.5个孩子）可能是财务紧张的根源。他们的首要任务是还清房贷和信用卡欠款，实现经济保障。

虽然经济困难，但他们对家庭关系较为满意：53%对生活中的爱人感到满意（美国平均水平为38%）。仅23%表示自己不幸福。70%认为未来10年收入会更高（美国平均水平为60%），近80%认为生活会越来越好（美国平均水平为69%）。但只有16%认为经济已经触底（美国平均水平为27%），仅10%认为下一代生活会更好（美国平均水平为24%）。虽然这些家庭对自己的生活满怀希望，但艰难的生活已经让他们对国家的发展方向不抱幻想。

高压群体

这类消费者由于经济困难和缺少另一半，对生活现状非常不满。平均家庭收入仅37000美元，平均需抚养2.1个孩子，这类消费者每天只能勉强度日。由于经济无保障，他们的平均储蓄率极低，仅为1%（美国平均水平为6%）。他们几乎对生活的各个方面都比普通美国人更加不满，对家人非常不满（56%比30%）、压力较大（65%比46%）且幸福感低（44%比26%）。

除了经济困难之外，他们没有另一半分担生活压力，这是造成不幸福和不满意的很大一部分原因。此类父母亲希望孩子能从自己的错误中汲取教训，去上大学，过上他们自己无法实现的稳定生活。他们的购物愿望清单也反映出他们对稳定和抚养孩子的渴望，最希望实现的目标是偿清债务和买房。满足孩子的基本需求（比如添置衣帽鞋袜和教育资金等）同样非常重要。

虽然没钱，但很多人表示想抛开压力去度假。值得注意的是，尽管他们知道自己处境不佳，但他们对未来很乐观，相信自己10年内生活会更好，收入也会更多。

千禧一代：下一代信徒消费者

24岁至35岁的千禧一代消费者是你的品牌成败的关键所在。他们为所有人定下基调，决定我们使用的语言、所“处”的风格、酷还是不酷。他们对我们购买什么、在哪买、为什么买具有重大影响力。他们的愿望和决定引来各个年龄段亲朋好友的纷纷效仿。这重要的一代人已经开始决定世界最成功品牌的命运。

为了成为永远的信徒品牌，公司需要理解千禧一代消费者如何影响其他人、如何激发他们的热情以及他们如何思考。最优秀的公司已经从千禧一代消费者身上学习，倾听他们的心声，教导销售人员收集“畅销”产品信息、系统记录消费者为何考虑、退换或者拒绝某样产品，观察并汇报合适情况、试用率、支付方式、从浏览到购物花的时间以及在竞争对手处购买的产品。

千禧一代上过大学，他们的专业是软学科，而不是科技工数（科学、技术、工程和数学）这样的硬学科。他们初次走向工作岗位，试着成长，成为消费者和品牌鉴赏家。他们的消费主要是非家用食品饮料、服装、租金、水电、电子产品、少量家具和旅行。在我们开展的量化研究中，他们表示经常出去吃饭的原因是希望犒劳自己、庆祝特殊的日子、与亲朋好友聚会以及（最重要的是）他们既没有时间在家做饭也没有“做一顿像样饭菜的能力”。

他们随时都会去购物、试用、寻找自己喜欢的品牌，并成为理想的顾客和支持者。他们很快找到一家新的餐厅，忘掉原来最爱的那一家，对于其他行业，比如服装、汽车、娱乐、休闲、度假和住房等等，也是如此。

他们既带来了机会，也带来巨大的挑战。他们会购买也会忽视产品，在品牌之间来回游走，很容易受同伴推荐的影响。另外，他们很难触及：永远都在忙碌，不喜欢宅在家里，也不太使用传统媒体。

但你应当花心思迎合他们，他们的重要性不容忽视。我们工作期间遇到上百位千禧一代顾客。在本书的最后部分，我们会介绍其中三位：马克、安德里亚和埃里克。

千禧一代第1位消费者：马克

我们在寻找千禧一代采访对象时，有一些具体要求，必须有工作、30岁以下、中等收入、表达力强，并且愿意讲述自己的生活故事（可获得适量报酬）。此外，他们还需填写一张很长的问卷调查，并记下自己上一个月的购物记录。过去30年来，我们做过几千次这样的采访。消费者们很健谈，喜欢分享自己的故事。不过虽然他们说的大部分都是真话，还是倾向于夸大好事和坏事。通过定性采访结合相关的定量研究，我们把握住了问题的核心。

我们在新泽西州帕拉默斯市一家商场的美食广场遇到马克，这离曼哈顿不到一小时。我们告诉他"我们会出钱买！"他很开心。商场中等规模，有彭尼百货、罗德与泰勒百货、梅西百货、马库斯百货和诺德斯特龙百货，还有其他281家零售店，123家店提供食品饮料。

马克选在麦当劳用餐，习惯性地点了第一个巨无霸套餐。我们点了一份烤鸡沙拉，两人的午餐只要12美元。马克按往常一样用餐，狼吞虎咽地吃完炸薯条——他认为那是"世界上最好吃的炸薯条"，然后开始慢慢地吃三明治，咬上八口吃完"两个纯牛肉饼、特制酱料、生菜、奶酪、咸菜、洋葱——全都夹在一块洒着芝麻籽的小圆面包里"。马克说他18年前不再吃儿童套餐之后，就开始吃麦当劳的三明治。

马克是个外形帅气的年轻男孩：25岁，身高将近六英尺，微卷的棕色头发，衣着整洁，留着一点没刮过的胡须，这就是吉列刮胡刀销售员慌张迷乱的原因。马克和朋友们认为剃光胡子是老头子的做法。

马克中等身材，年轻就是优势，他每周锻炼三次，其中有两次三英里慢跑，每周天早上与当地二十多岁球员组成的联盟打两小时篮球。他高中时打过篮球，但只是替补，上州立大学时没有参加过球队。他穿着Jawbone健身品牌衣服，并告诉我们那样"容易引起话题，是个提示"。他大学毕业时欠下25000美元的助学贷款，每个月还225美元，对此并无不满。

马克现在在做第一份"真正的"工作。"我找工作一点都不难，"他告诉我们说，"像我这样的人特别受欢迎。我很勤奋，求知欲强，工作努力。"他有些不谦虚地继续道。

马克是一家食品公司的初级销售员，公司配给他一部车。他年薪约45000美元，每年有三周假，他都会休完："能休一天是一天"，他最近参加过"单身"邮轮游览、墨西哥海滩度假还在洛杉矶玩了一周。他有机会获得5000美元的奖金（不过他认为自己指望不上）。工作和他预想的不同，"例行事务、文书工作、等级都太多。我只有10%的时间陪客户，我就在那金字塔的底层。"他说话带着点新泽西口音。他父母都是蓝领。

马克每周都会去销售产品的门店查看，他很有价格和价值意识，深知零售商的动机以及营销对消费者购买行为的影响。他知道公司为过道端口展示、临时降价、通过零售商打广告所支付的成本。

马克跟三个大学同学住在新泽西郊区，离曼哈顿约14英里。他每月租金865美元——最大的一笔开支。"租金太贵了！"他说道，"但我想住个好点、房子漂亮的小区。"他有自己的卧室，和一名室友共用卫生间，几乎每个月工资都花得一分不剩，存款很少，活期存款余额500美元，退休账户的钱也差不多这么多。他说虽然想象不出40年后的生活，但他相信收入会大幅提高，

他听说公司地区经理年薪200000美元，再往上可以赚更多。

马克有大笔的钱可自由支配，每月可随意支出约1250美元（合每年15000美元），与已生育的已婚夫妇勉强维持生计或者存退休款的年长夫妇相比，他的消费力极强。“我生活格局大，”他自豪地告诉我们，“等我年纪大点，赚的钱更多，那时我再存钱。等我结了婚，我确定我老婆也会分担的。”

马克对朋友和女朋友分得很清。虽然经常“失眠”，但他周末会睡到中午。他每周下班有三天都会出去玩，但也给自己制定了一条规定。“工作日晚上必须凌晨1点回家，”他说道，不过熬夜第二天都需要来点提神饮料，“就是第二天要喝红牛和咖啡。”他通常会和朋友们去看电影、泡吧或者夜总会。他会和很多女人聊天，但很少约会。“性很简单，谈恋爱却要花很多时间和钱。现在我两样都没有。”他解释道。

谈到为自己买东西，马克有很多喜欢的品牌。他选择的产品都是常见的；衣服、运动装备、电子产品是首选。他很偏爱生活方式品牌：耐克、安德玛、苹果、萨姆亚当斯啤酒、灰雁伏特加。他说以后想开一辆宝马或者奥迪。

马克从小就买了苹果电脑——很酷很时尚。iPod上市时，他忽然之间拥有无限量的各种音乐，他和朋友们交易，破解了“免费”音乐密码，成天戴着耳机听歌。一直到今天，他仍对苹果保持忠诚，手机用的是iPhone 5c，安装了一整套应用程序。

虽然马克一直都会尝试新餐厅，不过他最常去快餐店是Five Guys和Chipotle。马克最喜欢Five Guys的“大”汉堡——夹满了好吃的东西。Chipotle则可以吃到饱。

他最喜欢吃的墨西哥卷饼用薄面饼、香菜饭、阿斗波腌制鸡肉制成，配上蜂蜜、大蒜、黑胡椒、鳄梨酱、萨尔萨辣酱、奶酪和酸奶油。他解释说Chipotle的鸡没有添加激素，不是“饲养鸡”。据我们使用该公司网站数据计算，不加薯条和萨尔萨辣酱，一餐热量高达1125卡路里，其中含57克脂肪、2280毫克盐和126克碳水化合物，[6]占每日推荐卡路里量的55%以上，推荐脂肪量的近三倍，盐则占了一天的量。马克每天会带朋友和同事到不同的快餐厅吃饭，由当天的心情和口味决定。

Chipotle和Five Guys都没有设在商场，这是一项“定位劣势”——指那些扩建但没有建立起全面区位网络的零售商。要想成为信徒品牌，就必须增加门店数量。由于信徒品牌的经营规则是无处不在，所以服装零售商们争相入驻300强商场，全国餐饮连锁店建立起超过3000家分店的经营网络，优质食品在全国零售杂货店实现近100%的配送，汽车公司资金雄厚、快速运转的经营网络至少有500家经销商。马克表示麦当劳是个万全的选择。“人人都有自己想吃的东西。”他指着我的沙拉说道。

马克几乎不做饭，他试着去全食超市吃午餐或者晚餐，然后又给自己找借口说他经常“没时间”。他也会吃其他国家的风味菜，包括便宜的印度菜、越南菜、泰国菜和美式墨西哥菜。他光顾的餐厅价位等等不一，从赛百味和麦当劳到星巴克和高档餐厅。“具体得看当时的同伴还有他们想吃什么。”

马克喜欢的服装品牌包括城市旅行者（Urban Outfitters）、北面（North Face）、香蕉共和国（Banana Republic）和诺德斯特龙两年一次的男装打折。他有一块豪雅不锈钢表，那是毕业时收到的礼物，不过他只在重大场合戴。“为什么要戴表呢？”他问我们，“已经有手机了呀。”他基本不接受父母亲最喜欢的牌子。“那些东西都保守过时，”他说道。

马克认为未来不太光明：世界需要对抗污染和全球变暖、保护美国安全、避免全球冲突。

事实上，马克有极深的社会责任信念。他告诉我们：“我们有义务让世界更美好，减轻环境污染，留给后代更多机会。”大学时，他很自豪能够带领校友们一起减少餐厅垃圾，通过提倡回收堆肥将总用餐垃圾降低近一半。现在，他会仔细阅读标签研究菜单。我们积极地讨论了鸡的问题。他曾在电视上看到有的鸡从没见过阳光，经过基因改造增加产肉量，14周的生命都是在悲哀中度过。“如果鸡会讲话，”他说道，“它们一定会说，‘拜托换种方法吧’。”

马克似乎也关心钟爱品牌背后的公司如何对待员工。他告诉我们说他“知道”哪些零售商开出的工资合理并且尊重员工，以及哪些零售商却不然。他愿意付稍高一点的价钱买好公司（即管理供应链薪酬高于最低工资的公司）的产品。他喜欢自己这一代人受到的关注。“社会关心我们，我们也关心社会，我们想要的不只是钱，”他说道，“如果你想卖给我什么东西，有朋友推荐或者脸书上信任的人推荐，我就会买。”他认为如果公司足够关注他们千禧一代，就能得到回报。但他认为自己既不是潮人，也不算品牌的创造者或者破坏者。

马克“至少”有500位脸书好友，他每天都会登录脸书，每隔一周就要更换封面照片。他在脸书上传播自己的“生活哲学”，即“多做善事，勤奋工作，努力生活，不为小事烦心，善待他人。”他曾在脸书收到过300个生日祝福。他经常使用维基百科，并称那是“大学时养成的学术习惯”，他相信维基百科上的一切都是真的。每个月空闲时他会看看报纸，把《滚石》（Rolling Stone）音乐杂志从头看到尾。

吃完午饭，我们和马克一起走出来，他径直穿过商场，仿佛那是曾经跑过1000次的篮球场一般。他告诉我们说他其实不常去商场，通常“没有适合我的东西——也没有导购帮忙。”马克会逛商场里的专营店——买运动鞋、理发、看电影、吃饭等，比如附近的肖特山商场芝士蛋糕工厂（Cheesecake Factory）。

马克虽然没有逛过那些店，但他显然很熟悉。有的店他直接不会进去，有的却是他“喜爱的”。他说A&F的衣服价格太贵，“太90年代风”。他会停下来仔细看看维密橱窗展示的服装，“这样我就知道自己可以期待什么。”最后终于可以由作者赞助他购买“免费”服装，我们走进香蕉共和国专卖店，他一点不贪心，选了三件灰色中等弹力的T恤，正在打六折，价格不到我们提供的50美元礼品价。“我很喜欢这几件衣服。”他说道。

马克表示自己可能花了“几千个”小时购物，他十分了解适合自己的“设计”和品质。他说他会跟朋友们分享自己买的大件东西（和很多小件），大部分男性朋友对零售品牌的看法都差不多。他会告诉朋友们糟糕的购物经历，也会很快分享愉快的体验。他表示自己买到好东西和坏东西的比例是二比一，精明的购物技巧都是从妈妈那学的。“很多东西便宜也好用，但度假、汽车、电脑、电视和音乐的价格与价值是成正比的。”

我们给马克提的问题仿佛只是对话而不是问题，他不会直接回答，而是接着讲自己的。他谈到自己的行为和动机时，时常大笑。他精力充沛，乐于分享。

你需要了解马克这样的消费者。

千禧一代第2位消费者：安德里亚

安德里亚是又一位典型的千禧一代消费者。我们通过波士顿咨询公司消费者情绪调查认识她。她以诺德斯特龙百货店支持者的身份接受采访，她喜欢的其他品牌还有赛文·弗奥曼德（7 For All Mankind）牛仔、露露柠檬（Lululemon）运动服、凯尼斯·柯尔（Kenneth Cole）时装——这些品牌组合值得关注。

安德里亚在芝加哥一个富庶的郊区长大，是一名律师和法国移民的女儿，住在整洁郊区的百年两层砖楼。她父母已经结婚近40年，现在两人分居各自生活。她曾是高中学校百里挑一的尖子生，考入邻近的一所“十佳”大学，主修“简单的”法语。

她毕业后第一份工作是租房经纪人，她发现自己天生具备销售技能，从新建的500套房公寓楼的一名“普通经纪人”发展为顶尖经纪人。五年内她的年收入从40000美元跃升至90000美元。出租公寓一间工作室租金为2000美元，阁楼月租金则高达12000美元。

安德里亚苗条又漂亮——拥有一口亮白的牙齿、整洁时尚的短发，笑容随和，身高5英尺5英寸，体重127磅。她每天都要称体重，每周锻炼五天，至少支出20%的收入购置服装和个人护理用品。她交往过很多男友，却没有人能燃起她结婚的热情。

她最大的支出包括租金、服装、食物、酒和旅行，几乎每顿中餐和晚餐都要出去吃，每周有五个晚上和朋友出去喝酒。制定预算对于她来说很困难。她有一张信用卡，但她只用借记卡，免得欠下债务。“我大部分钱都用来交房租、买吃的、吃饭、打车和购物。”她说道。她对自己的赛琳（Céline）钱包很自豪，“这是我的第一个奢侈钱包，价格是2500美元。我今年27岁，我觉得它很适合我。”

她现在喜欢上一个新的鞋品牌圣罗兰，一双鞋的价格从600美元到1200美元不等，诺德斯特龙的专卖店每半年打一次折，她都会去买。她也喜欢维密，内衣柜里摆着10件内衣和40条内裤——“都是经典简单的纯色”。衣柜里则有40条牛仔裤，不过经常穿的只有10条，其余的“不是太旧就是太小”，但她暂时还不打算不要。

她存的钱很少。“我的存款账户可能有1000美元，”安德里亚坦承道，“如果遇到紧急情况，我爸妈可以帮我。”她说如果她有更多钱，她会用来旅行——去纽约、迈阿密、洛杉矶或者回曾经念大三的巴黎，旅行期间她喜欢去酒吧和夜总会。

她的一居室公寓干净整洁。“我的房间不是一直这么干净，”她说道，“大部分时候都像个大衣柜，不过我请的清洁女工每周会过来整理一次。我从来不做饭，所以也不会有乱七八糟的食物。”

房间的墙上挂着家人和宠物狗的照片，小卧室里摆着一张双人床，铺着丽嘉酒店买来的床单，一个梳妆台，还有古驰（Gucci）的礼品盒。衣柜里摆满了裙子、衬衫、裤子、牛仔裤和鞋子。她还留着圣罗兰的鞋盒。她读的杂志包括《Shape》和芝加哥社会杂志《现代奢华》（Modern Luxury）。客厅里有一台40英寸的平板电视，是父母送给她的。冰箱几乎没有什么东西，只有一箱美乐淡啤，两瓶打开的白酒，一瓶酱油，一瓶生奶油，一罐盖瑞波旁（Grey Poupon）芥末，一袋乔氏超市冷冻糙米还有一个冷冻的史都华（Stouffer）菠菜蛋奶酥。

我们坐着聊天的时候，安德里亚明显希望得到建议和指导。虽然我们是陌生人，但她认为没什么不可以问的，“如果你是我你会怎么做？”她父母想让她结婚，但她很抗拒。“我还没遇到‘那个他’。我都不知道这辈子能不能遇上。我遇到的所有人都那样。长相、工作、爱情——总是难在同一个身上找到。”

她对高中的男友凯文仍然留有美好的回忆，却无意复合。“他长残了，”她说道，“发胖、脱发，工作也没有前途。”昨天晚上，她的前男友来过。“我们分手一年半，他总是想和我在一起。他是个好人，无条件地爱我，但是我们之间没有火热的激情。”

千禧一代第3位消费者：埃里克

埃里克在北卡罗来纳州罗利市长大，父母都是律师，曾就读一所私立学校，学生875名，全职教师100名。他的成长过程物质充裕、备受关爱、照顾和保护。高中毕业前夕，他在最后关头把大学志愿改成“一个人”都不认识的密歇根大学，而他原本定的是和自己的高中女友一起上有“很多”熟人的北卡罗亚纳大学。他当时觉得自己必须脱离那片南部腹地。

他在学校穿着很“学院风”——马球衫和卡其裤，开着家里的路虎。他现在已经25岁，但他妈妈还是会给他买很多衣服。

就读密歇根大学期间，他加入了兄弟会，参加派对、认识朋友、寻找归属感。虽然是商务专业，但他的社交生活非常活跃。每周都有三四个晚上“喝波本、威士忌和啤酒”，那段日子就是泡妞、死记硬背的学习、玩乐。他说兄弟会的生活类似于电影《动物屋》（Animal House）。他大一时表现平平，大三和大四才认真起来，家里帮他找了很好的暑期实习工作。

他给人的印象是一个优秀、彬彬有礼、儒雅的男方绅士。“你记得《反斗小宝贝》（Leave It to Beaver）里的埃迪·哈斯克尔（Eddie Haskell）吗？”我们在曼哈顿吃早餐时他问道，“他们说我就像他：在家庭聚会上惹父母喜爱，离开父母的视线就是捣蛋鬼。”

他现在在一家新成立的媒体公司工作，但他感兴趣的是风投业。之前他曾在纽约一家大型银行工作，帮助私人投资者管理财

富。“我的老板认为员工形象很重要，”他在介绍自己的着装偏好时说道，“于是我换了一批高级的衣服，菲拉格慕的休闲鞋，爱马仕的领带，还把我的布鲁克斯兄弟西装换成Suitsupply——一套看起来像定做出来的西装要花900美元。”埃里克解释说投资顾问都喜欢开着钮扣孔的西装外套，还有如同定制服装一样在外套衬里。“金融界人士会对你的着装品头论足。我曾听到老板说过，‘我们永远不能带吉姆（一名公司同事）见客户。’你的学识并不重要，重要的是形象。”

埃里克坦承在大型金融机构工作压力很大。“等级比我高的人太多了，没有发展空间。”他后来到一家社交媒体公司工作，薪水比原来低很多，“我正在学习初创企业如何运转。”他的人生目标是成为一个成功的投资者。不过对于埃里克而言，钱从来不是问题。他银行卡上有25000美元——足够应对贫苦的日子，目前的收入也能维持开支，父母也还在帮衬他。

埃里克几乎是月光族，他在汉普顿租的分享式避暑度假屋每个季度花费1800美元（其他还有30人），合租的三室公寓分摊月租2000美元，每个月的“娱乐”预算接近2000美元。他给我们提供了一个星期的购物收据。

他的预算分为三份：三分之一交税，三分之一交房租，三分之一供娱乐和个人消费。他很幸运没有欠下助学贷款，娱乐预算都花在吃饭、买衣服、交通费和“女孩”身上。他声称自己是“泡妞”高手，他都是到西村第七大道自己最喜欢的地下酒吧Little Branch约会，是这家酒吧的熟客，每周都有几个晚上演奏现场爵士。Little Branch可以定制鸡尾酒，只收现金。“我们每人喝上三杯，然后就到此为止。如果我很喜欢她，我会打车送她回家，20分钟后发信息再约她出来，”他说道，“不然的话我们就直接去她家或者我家。”

Little Branch和他在安阿伯经常去的酒吧完全不同，安阿伯有Scorekeepers酒吧，当地人直接叫Skeepers，埃里克介绍说那里“又大，又吵，又乱”。但是一大罐啤酒只卖2.5美元，有时他周末都想回去。“在曼哈顿省下的酒钱都可以付机票钱。”

埃里克毕业之后的生活就是工作、喝酒和女人。他从不锻炼，但他是Equinox健身俱乐部的会员，高中还曾是运动员。他说自己“没有时间和精力”健身。现在他的年龄还有优势，身高6英尺，体重180磅，看起来轮廓分明——短发、不留胡须，衣着整洁。

埃里克说他正在逐渐成熟，开始思考未来的路。他在北卡罗来纳的朋友都开始结婚，但他说住在纽约的人没到30岁甚至都不考虑结婚。他想谈恋爱了。三个星期前他见到第一次来纽约的初恋女友莉兹，他说她“金发碧眼，高5英尺8英寸，重115磅，是个南方美女”。他随后吐露道：“要是可以我会和她结婚，但她已经有男朋友，不考虑和我复合。”他后来给我们发邮件说跟我们谈话之后他想了很多，准备把她追回来。“如果她愿意重新接受我，我就是她的了。”他在信中写道。

埃里克关注的品牌不多，排在前面的有爱马仕、菲拉格慕男鞋和麦当劳。他认为爱马仕的领带独具特色，菲拉格慕男鞋是名望的象征，麦当劳则是同等价位质量最高的餐厅。他的家居用品来自宜家（IKEA）和陶瓷谷仓（Pottery Barn）。

埃里克跟我们采访的其他千禧一代一样，很少关注广告，电视只看体育频道。“我会听朋友们谈论品牌，有褒有贬。”他说道。

每天他都会登录脸书、Google+、Yelp或者其他社交媒体网站，也会去酒吧、看体育赛事、听音乐会。不过事情并不简单，千禧一代“听过”很多流行的新品牌，但亲自接受这些品牌的过程可能会很慢。

最后的建议

打造伟大的品牌需要什么

你可以创造“超级粉丝”：热爱你并为你宣传的消费者。

这需要从观念到传承的品牌愿景。

单凭天才无法打造出消费品牌。

发展“支持者”“信徒”或“品牌大使”，没有例外。

通过全面理解使用者、使用情况、回购情况和“消费者的胡言乱语”，你才能理解消费者的思想。

你的知识水平既需全面又需有预见性。

需求空间是分析和应对不满的定量工具。

用谦逊、歉意、热情、关注和了解实情的愿望应对消费者投诉，能让投诉变成礼物。

在整个组织大声说出来。

面对消费者需求的一线销售合伙人必须充满活力、知识丰富、认真投入并能因其为公司创造的财富取得适当报酬。

消费者购物靠观察和情感，让产品在消费者面前充满生机，用引人入胜的语言讲述栩栩如生的品牌故事。

上下左右全方位运用黄金法则。

数字化增加风险。

创新仍然可以改变游戏规则；领导力具有内在不稳定性。

成功是竞争和破坏之母。

预见未来；对“即将”发生的事做好准备。

我们通过本书讲了不少成功故事，介绍了霍华德·舒尔茨如何在不到30岁的年纪，发现并重塑星巴克，23岁的莱斯·卫克斯奈如何从运动服起家成为专营零售之王，谢家华如何意外投资Zappos最终成为首席执行官。

你现在可以讲述“嬉皮士”约翰·麦基开设健康零售杂货店的故事，或是基普·廷德尔辛苦打拼两年开设“康泰纳零售店”，却被朋友们嘲笑说他卖的就是些贵箱子的故事，又或是布鲁奈罗·库奇内利将羊绒织成毛衣，以三倍的价格卖给富裕德国消费者的故事。

他们都没有一个整体计划，只有一个思想的雏形——最终成为秘密武器。但事实是他们是凭着自己的激情获胜的。如果你想成功、想打造一个与消费者建立情感联系的品牌，那你必须有激情。

这些企业家的共同特点是：

·时刻投入到战斗的第一线。

·每天学习。

·开展连续创新（“少研究，多开发”）。

·保持警惕，做好准备，时刻准备迎接“未来”。

·深切关注追随者—大多将他们视为“合伙人”。

·既要勇往直前又能居安思危。他们可以毫无畏惧地迎接“未来”，也会在夜深人静的夜晚缩在床上担心可能遇到的风险—但他们勇于忽视风险。

他们有一个共同的思想：消费者是“老板”，要让消费者开心——消费者开心了，就会跟朋友分享。消费者是可以被影响和说服的，但证据必须有说服力。消费者购买的东西必须能让她开心，为她开辟新天地。品牌是一个解释的触点也能节约时间。

现在，你已经知道八条品牌推广法则，该你来为自己的产品注入激情。格局放大，勇敢一些，改变消费者框架。不管是亿万身家的企业还是初创公司，法则都一样。你必须比任何人都了解消费者和他们的消费习惯，这确实是一项知识优势，起源于数据，更需要直觉和专业知识。你必须深入到产品生产细节，去理解真正的可能性，必须用一条主线把所有逻辑点串起来。

首先需要的是需求空间（可以是我们介绍的大型宏观研究，也可以是基于自身预算和技能的缩减版），然后需要召集团队成员达成跨职能合作：共同设计大步跨越。重新改造势在必行。打响改造战之前需要解释莎士比亚的亨利五世精神，“我们，是少数几个人，幸运的少数几个人，我们，是一支兄弟（和姐妹）的队伍”，我们的发明、我们给消费者带来的快乐、我们引来的那些尊敬的话语以及灵感的传承，将让我们从今天起，永远被世人铭记。

作者简介

迈克尔J.西尔弗斯坦（Michael J.Silverstein）是波士顿咨询公司最高产、出版作品最多的作者之一。他从2003年开始写了五本关于消费者的著作，每三年出版一本。他写的《消费升级：美国人的新奢华》（Trading Up：The New American Luxury）一书，讲述了中产阶级消费者升级购买奢侈品的故事。迈克尔预测到各类消费者在奢侈品市场的消费都会大幅增长。他总结出20-40-60法则：20%的消费者成为优质消费者，带来40%的销售量和60%的产品利润。《消费升级》一书举出的公司和高端消费者，实现的股东总回报显著高于市场平均。2006年他推出《寻宝：新消费者的想法》（Treasure Hunt：Inside the Mind of the New Consumer），介绍消费者对低价高质产品的追求。他通过该书说明消费者如何削减支出走向储蓄之路，并预测这会引起全球经济衰退。2009年，他带头展开波士顿咨询公司规模最大的女性消费者市场研究工作，最终著成《女性需求更高：如何抓住世上最大、成长最快的市场》（Women Want More：How to Capture Your Share of the World’s Largest，Fastest-Growing Market），并预测女性购物价值将大幅攀升，他还发现女性对时间、金钱和爱的需求都更高。他著述的第四本书是《十万亿美元战利品：赢得中国及印度的新富阶层》（The$10 Trillion Prize：Captivating the Newly Affluent in China and India），该书预测了2020年中国和印度的消费市场规模，目前正在应验中。

迈克尔取得布朗大学经济学和历史学文学学士学位以及哈佛大学荣誉MBA学位后，于1980年加入波士顿咨询公司。他的工作地点在芝加哥，一直是波士顿咨询公司研究消费者行为的全球领导人，也是公司执行委员会成员。他积极为零售产品和消费性包装产品行业的全球客户服务，是公司品牌推广和创新方面的专家之一。

迪伦·博尔登（Dylan Bolden）是波士顿咨询公司研究忠诚行为的负责人。他于2002年加入波士顿咨询公司，在达拉斯工作，是全球品牌推广、顾客体验、多渠道零售和战略转型领域的专家。迪伦取得哥伦比亚大学商学院MBA最高荣誉学位，毕业时取得贝塔伽玛西格玛奖章，还取得佛罗里达州立大学化学工程理学士荣誉学位。

卢恩·杰克布森（Rune Jacobsen）是公司研究全球消费零售业的全球负责人，供职于奥斯陆，毕业于挪威商学院，1999年加入波士顿咨询公司，带领过世界各地80多个零售项目。卢恩是市场转型、增长策略、自有品牌开发、零售转型和变革管理领域的专家，拥有食品、非食品、DIY、服装、运动和家居零售业工作经验。

罗汉·萨德（Rohan Sajdeh）1995年加入波士顿咨询公司，是一名高级合伙人。就职于芝加哥，拥有丰富的消费品经验，为世界各地的公司提供咨询意见。罗汉持有西北大学凯洛格管理学院管理硕士学位、剑桥大学国际关系哲学硕士学位以及悉尼科技大学商学学士学位（同时获得大学奖章）。